

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

Student: Denisa Filipková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce včetně příloh je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v bakalářské práci je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 7.5. 2010

.....

Denisa Filipková

Poděkování

Děkuji především vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Andrei Čopíkové za její odborné vedení, čas a cenné rady, které mi při zpracování mé bakalářské práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat společnosti AUTEL, a.s. a především panu Ing. Stanislavovi Nowakovi za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat i své rodině za podporu během celého mého studia.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ.....	2
2.1. Plánování lidských zdrojů	2
2.2. Personální strategie a personální politika	3
2.3. Získávání a výběr zaměstnanců	3
2.3.1. Vnitřní, vnější a kombinované zdroje pracovníků	4
2.4. Proces definování požadavků	5
2.4.1. Popis pracovního místa.....	5
2.4.2. Specifikace požadavků na pracovníka.....	6
2.5. Metody získávání zaměstnanců	8
2.6. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů	12
2.7. Výběr zaměstnanců.....	14
2.7.1. Fáze výběru pracovníků.....	14
2.7.2. Metody výběru pracovníků.....	15
2.8. Validita metod výběru zaměstnanců	20
2.9. Role liniových a personálních manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	21
2.10. Vyhodnocování efektivnosti procesu a metod získávání a výběru..... zaměstnanců.....	22
3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	24
3.1. Představení společnosti AUTEL, a.s.	24
3.2. Organizační struktura společnosti AUTEL, a.s.	26
3.3. Struktura zaměstnanců.....	26
3.4. Sociální struktura organizace	27
4. ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI AUTEL, a.s.	31
4.1. Proces získávání zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.	31
4.1.1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	31
4.1.2. Zdroje získávání pracovníků	32
4.1.3. Popis a specifikace volného pracovního místa	32
4.1.4. Metody získávání zaměstnanců ve společnosti AUTEL, a.s.....	33

4.1.5.	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů	36
4.2.	Proces výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.	36
4.2.1.	Metody výběru pracovníků.....	37
4.3.	Validita metod výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.	38
4.4.	Vyhodnocování efektivnosti procesu a metod získávání a výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.	38
4.5.	Výzkumné šetření	40
4.6.	Vyhodnocení výzkumného šetření	40
5.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	50
6.	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54

1. ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila problematiku „Získávání a výběru zaměstnanců“. Toto téma je dle mého názoru neustále aktuální, jelikož žádná firma na světě by nemohla fungovat bez svých zaměstnanců, protože právě oni jsou těmi, kteří vedou firmu k jejímu úspěchu. Lidé jsou hnacím strojem organizace, určují její směr, strategii a cíle. Bez člověka by nefungovaly stroje a zařízení, bez člověka by se finanční prostředky nemohly investovat a ani získávat. Člověka ovšem na rozdíl od stroje nelze naprogramovat, nelze jej snadno ovládat ani snadno nahradit. Organizace jsou si této důležitosti vědomy, a proto kladou na proces získávání a výběru zaměstnanců velký důraz jako na jednu z nejdůležitějších složek plánování lidských zdrojů. Hlavním důvodem výběru tohoto tématu byl také můj samotný zájem o danou problematiku s možností následného využití. Plánováním lidských zdrojů bych se chtěla zabývat i ve svém budoucím povolání.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou velkých částí, praktické a teoretické. Teoretická část se věnuje samotné problematice procesu získávání a výběru zaměstnanců, která pro mne znamená klíčové vodítko a informace k části praktické. V praktické části je uvedena základní charakteristika mnou zvolené organizace AUTEL, a.s. a konkrétní analýza systému získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci. Zásadní metoda, která je v bakalářské práci využita při analýze systému, je dotazníkové šetření.

Cílem mé bakalářské práce je využití teoretických poznatků, díky kterým budu schopna analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AUTEL, a.s. a na základě této analýzy doporučit případné návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

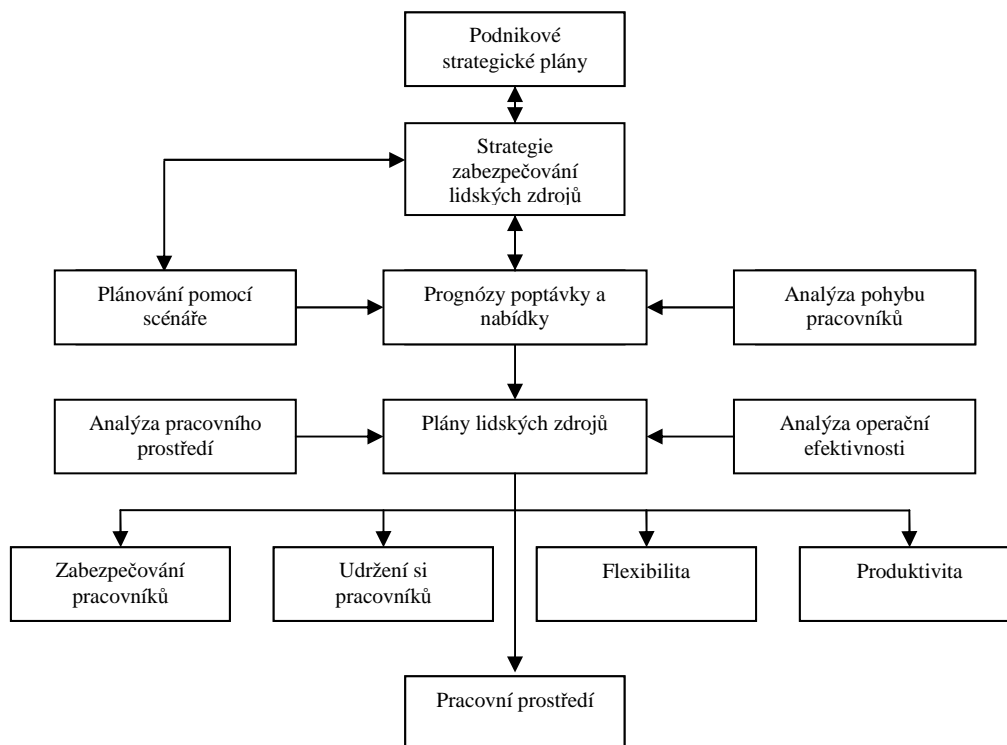
Výsledky mé bakalářské práce budou na závěr představeny společností AUTEL, a.s.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

2.1. Plánování lidských zdrojů

Pro úspěšné vedení firmy a dosažení předem stanovených cílů je důležité, aby byly co nejlépe naplánovány lidské zdroje, bez kterých se tyto cíle nemohou stát reálnými. Plánování lidských zdrojů je ve své podstatě nedílnou součástí podnikového plánování a probíhá zároveň v kontextu s trhem práce. Pokud tedy existují jasně zformulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdrojů respektuje z hlediska požadavků týkajících se potřeby zaměstnanců - podnikové strategie určují potřebu lidských zdrojů v organizaci. Tyto lidské zdroje pak následně podnik vyhledává na vnějším nebo vnitřním trhu práce. Plánování lidských zdrojů se ovšem netýká jen současného vývoje a stavu v organizaci, ale týká se i budoucí nabídky práce. Z tohoto pohledu se firma snaží odhadnout, do jaké míry bude možno potřebu pracovních sil uspokojit z vnitřních zdrojů (vnitřního trhu práce) a do jaké míry z vnějších zdrojů (vnějšího trhu práce).

Obr.2. 1 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, str. 310)

Cílem plánování lidských zdrojů je podle Armstronga (1999) snaha zabezpečit, aby organizace:

- a) získala a udržela si takové počty lidí, které potřebuje a aby tito lidé měli zároveň požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- b) co nejlépe využívala lidské zdroje,
- c) byla schopna předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- d) mohla rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly a přispívat tak ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- e) snižovala svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostačující.

2.2. Personální strategie a personální politika

Personální strategie bývá někdy ztotožňována se strategií řízení lidských zdrojů. Personální strategie se týká toho, jaký má mít firma personál s ohledem na realizaci svých strategických cílů. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Strategie řízení lidských zdrojů je pak praktickým vyústěním personální strategie organizace.

Personální politika je nejvyšším a nejobecnějším nástrojem realizace určité personální strategie. Dobře zformulovaná a pro pracovníky srozumitelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Celková personální politika v sobě pak obsahuje řadu dílčích personálních politik, např. v politice získávání a výběru zaměstnanců, v politice odměňování, v politice hodnocení pracovníků atd.

2.3. Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců má ve své podstatě zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů s požadovanými vlastnostmi, a to s co nejnižšími náklady a v předem stanoveném termínu. Proces musí být spolehlivý a efektivní, aby organizace získala právě takové uchazeče, které hledá. Získávání a výběr pracovníků má dle Armstronga (2007) tři fáze:

1. **Definování požadavků** – Fáze spočívá v přípravě popisů a ve specifikaci pracovního místa. Zahrnuje se zde i rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. **Přilákání uchazečů** – V této fázi se organizace zaměřuje na prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, ať už uvnitř podniku nebo mimo něj, zabývá se inzerováním, využitím agentur a poradců.
3. **Vybírání uchazečů** – Je závěrečnou fází, ve které probíhají: třídění žádostí, testování, pohovory, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

2.3.1. Vnitřní, vnější a kombinované zdroje pracovníků

Jak jsem již výše uvedla, lze volná pracovní místa obsazovat jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Konečná volba vždy závisí na dané organizaci, jejich podmínkách a možnostech. Existují i kombinované zdroje získávání pracovníků:

Obr.2. 2 Typy zdrojů získávání zaměstnanců

Zdroj	Typ získávání
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní firma 	➤ Vnitřní
<ul style="list-style-type: none"> • Sdělovací prostředky nebo jiné podniky • Zprostředkovatelské agentury • Školy a univerzity • Úřady práce 	➤ Vnější
<ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní a vnější zdroje 	➤ Kombinovaný

Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, str. 117)

Vnitřní zdroje – Pokud organizace využívají vnitřní zdroje získávání pracovníků, hovoříme o náboru uvnitř organizace. Tento typ náboru by se měl preferovat před nábořem z vnějších zdrojů. Stálí zaměstnanci jsou již obeznámeni s prací a se stylem práce v organizaci. Je u nich tedy krátká doba na zapracování a adaptaci. Navíc, vnitřní zdroje v sobě zahrnují i důležitou výhodu, a to nízké náklady při procesu získávání, které organizace pak nemusí vynakládat (náklady spojené např. se zveřejněním nabídky práce, náklady na zaškolení pracovníka aj.).

Vnější zdroje – Mezi nejčastější formy vnějšího získávání, které se v praxi využívají, patří inzeráty uveřejněné v tisku nebo na internetu a služby zprostředkovatelských agentur.

Mezi výhody, které vnější zdroje v sobě přinášejí lze zařadit především přijetí zaměstnanců s novými představami, názory, zkušenostmi a pohledy. Naopak jsou zde vyšší náklady na získávání nových zaměstnanců a delší časový horizont na jejich adaptaci a zapracování.

Kombinované zdroje – Jedná se o kombinaci vnějších a vnitřních zdrojů při získávání zaměstnanců. Organizace k tomuto kroku přistupuje v případech, kdy začne s vnitřními zdroji získávání, avšak zjistí, že žádný z uchazečů se nehodí pro uvolněné místo, poté pokračuje dále vnějšími zdroji. Může nastat také opačná situace, kdy organizace nejprve začne vnějšími zdroji a následně přejde ke zdrojům vnitřním. Jako poslední možnost se uvádí situace, kdy podnik nabízí stejné možnosti pro všechny hlásící se uchazeče jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

2.4. Proces definování požadavků

Dříve než organizace přejde k samotnému procesu výběru uchazečů, musí si jasně definovat požadavky, ze kterých bude při výběru vycházet. Tyto požadavky by měly vycházet z plánů organizace a z její momentální potřeby. Je samozřejmostí, že tento proces musí probíhat s určitým časovým předstihem. Nelze ovšem v každém případě předstih dodržet. Jedná se např. o náhlé úmrtí nebo invaliditu pracovníka.

2.4.1. Popis pracovního místa

Popis pracovního místa má značný vliv na další fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců. Mimo jiné se stává i důležitým dokumentem pro pozdější zapracovávání a adaptaci přijatého uchazeče. Popisuje práci a nikoliv osobu, která ji vykonává. Popis pracovního místa dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) obvykle obsahuje:

- **název pracovního místa**, jeho **organizační zařazení** a další **identifikační znaky**, např. název útvarů,
- **vztah k ostatním pracovním místům** uvnitř organizace i mimo ni,
- **účel a cíl práce**, vysvětlující důvod existence pracovního místa a vyjmenování cílů, které je důležité na daném místě plnit,
- **hlavní úkoly a činnosti**, které jsou důležité pro realizaci uvedených cílů,
- **dodatečné informace**, které mohou zahrnovat například: rozsah pravomocí týkajících se pracovních postupů, prodeje, informací, specifické problémy, obtíže,

neobvyklé aspekty a omezení, pracovní podmínky a pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody,

- **datum zpracování,**
- **budoucí změny** tam, kde je známo, že organizace bude procházet změnami dotýkajícími se daného pracovního místa.

V organizaci jsou zdrojem informací potřebných pro popis pracovních míst dle Koubka (2007) následující lidé:

- **majitel či nejvyšší vedoucí pracovník** – pouze v malých firmách, kde tyto pracovní pozice mají dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst,
- **pracovník zařazený na pracovním místě** – představuje nejčastější zdroj získávání informací, má totiž nejpřesnější představu o povaze pracovního místa a o jeho požadavcích, je třeba dávat si ale pozor na to, že pracovník může vidět svou práci poněkud subjektivně, nebo zkreslovat informace,
- **odcházející pracovník** – pohovory s odcházejícím pracovníkem, který už obvykle nemá osobní zájem na zkreslování informací,
- **bezprostřední nadřízený** – nadřízený analyzovaného pracovního místa patří mezi vhodné zdroje získávání informací spolu s **pracovníky na stejných nebo podobných pracovních místech, ostatními spolupracovníky, nebo dokonce i podřízenými**, musíme mít ovšem na paměti, že i tito pracovníci se mohou dopouštět subjektivních zkreslení,
- **odborníci** – externí analytici práce a techničtí experti,
- **existující písemné materiály** – původní popisy pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť, informace o technologickém postupu, organizaci výroby a práce, klasifikace zaměstnání, výkonu a výrobě, kontrole kvality výrobků či služeb, spotřebě atd.

2.4.2. Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikací rozumíme důkladný popis obsazovaného pracovního místa, který nám následně pomůže objasnit koho nabídkou oslovit, jaké metody získávání zvolit nebo jaké dokumenty od uchazečů požadovat. Čím přesněji jsou požadavky na kvalifikaci a praxi formulovány, tím úspěšnější a větší je pak pravděpodobnost, že volné pracovní místo bude

obsazeno vhodným uchazečem. Největším nebezpečím, se kterým se v této fázi můžeme setkat, je nebezpečí nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Je přirozené, že každý zaměstnavatel chce získat pro sebe ty nejlepší zaměstnance, ale stanovení nerealistických vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním. Podhodnocení požadavků může být také nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou pro výběr pracovníka podstatné a těmi, které jsou pro organizaci žádoucí. Tradičně se dělá sedmibodový model vypracovaný v roce 1952 Rodgerem nebo pětistupňový model z roku 1954 podle Munrova a Franze.

Sedmibodový Rodgerův model dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) kategorizuje osobní charakteristiky požadované od držitele pracovního místa do sedmi klíčových skupin:

1. **fyzické vlastnosti** - zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, způsob vyjadřování,
2. **vědomosti a dovednosti** - vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,
3. **všeobecná inteligence** - základní intelektuální schopnosti,
4. **zvláštní schopnosti** – mechanické schopnosti, manuální zručnost, obratnost používání slov a čísel,
5. **zájmy** - intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity,
6. **dispozice (sklony)** - přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání na sebe sama,
7. **okolnosti (zázemí)** - soukromí, rodina, povolání členů rodiny.

Pětistupňový Munroův a Fraserův model se pak zaměřuje na pět charakteristik:

1. **vliv na ostatní** – tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby,
2. **získanou kvalifikací** – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti,
3. **vrozené schopnosti** – přirozená rychlost chápání a schopnost učit se,
4. **motivace** – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování,
5. **emociální vybavení** – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Uvedené požadavky na pracovníka bychom následně měli podle Koubka (2007) pro účely získávání a výběru pracovníků rozdělit na:

- **nezbytné** – požadavky, ze kterých při procesu výběru a získávání nelze slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě,
- **žádoucí** – nejsou až tak nutné, ale určitým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce,
- **vítané** – taktéž nejsou bezpodmínečně nutné, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci a činí jej flexibilnějším,
- **okrajové** – nejsou nutné pro výkon práce pracovníka a lze je snadno zajistit i jinak.

2.5. Metody získávání zaměstnanců

Volba metody, kterou organizace využije pro proces získávání zaměstnanců, záleží na spoustě faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovní místo a pracovníka, anebo jaká je situace na trhu. Záleží i na finančních prostředcích, které má firma k dispozici k pokrytí nákladů na získávání zaměstnanců. Metod, kterými jsou budoucí uchazeči přilákání, existuje velké množství. Podle Koubka (2007) se jedná především o:

❖ Inzerování

Je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Typická média, která jsou při této formě využívána, jsou tisk, rozhlas a televize. Je důležité na počátku zvážit, zda by nebylo lepší použít zprostředkovatelskou agenturu nebo specializovanou firmu, která se specializuje na získávání pracovníků. Inzerát by měl upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem (sdělování atraktivním a zajímavým způsobem), a stimulovat akci (inzerát, který upoutá nejen oči, ale přiměje lidi, aby si jej přečetli až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí a vhodných uchazečů).

Samotný inzerát by měl začít formulací nadpisu, čili hlavičky, pak obsahu, který by měl poskytovat informace o:

- organizaci
- práci (pracovním místě),
- požadavcích na pracovníka (kvalifikace, zkušenosti aj.),
- platu a zaměstnaneckých výhodách,
- místě vykonávané práce (umístění pracoviště),
- tom, co by měl uchazeč udělat v případě reakce na inzerát.

Hlavními typy inzerátu jsou:

- **Standardní sloupcový inzerát** – Jejich text je umístěn mezi ostatní inzeráty ve sloupci, mají standardní podobu, neobklopuje je žádný volný prostor, nejsou zde odstavce ani odrážky. Jsou levným typem inzerátu, ale jsou vhodné pouze pro nabízení nižších a méně kvalifikovaných pracovních pozic.
- **Částečně nestandardní inzerát** – Jejich text je také umístěn mezi ostatní inzeráty, ale mívají nadpis vysázený odlišnými typy písma, jsou členěny do odstavců a odrážek a kolem textu je ponechán volný prostor. Cena je přijatelná a tyto inzeráty mohou být mnohem účinnějšími než standardní sloupcové inzeráty.
- **Plně nestandardní inzerát** – Mají zcela individuální podobu, jsou orámovány, používají libovolného písma, ilustrací a lze je umístit mimo obvyklou inzertní část. Vyznačují se ale vyššími cenami. Používají se při získávání pracovníků na pracovní místa typu manažeri, technici a vysoce kvalifikovaní specialisté.

Výhodou inzerce je především to, že se dostane poměrně rychle k adresátovi, o volném pracovním místě se dozví velké množství lidí. **Nevýhodou** je ale cena inzerce a z ní vyplývající snaha tuto cenu snižovat na úkor efektivnosti inzerátu.

❖ *E – recruitment*

Neboli získávání pracovníků pomocí elektronických sítí. V současné době je internet podstatnou součástí procesu získávání zaměstnanců. Existuje spousta e-mailových či internetových adres, kde mohou organizace umístit svou nabídku práce. Potencionálním uchazečům, kteří hledají zaměstnání, slouží tyto adresy i k uveřejňování jejich samotné nabídky práce. Spousta organizací využívá možnosti uplatnit vlastní podnikové stránky ke zveřejňování nabídky práce, kde pak mohou s případnými uchazeči i komunikovat. **Výhodou** elektronických sítí jsou především nízké náklady a možnost uvést detailnější informace. Elektronické získávání obsahuje v sobě i možnosti provádět další činnosti jako např. elektronické dotazníky pro uchazeče. **Nevýhodou** je nedostatečné rozšíření elektronických sítí a skutečnost, že nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

❖ *Zprostředkovatelské agentury*

Jedná se o soukromé agentury, které se specializují na získávání pracovníků, především pro sekretářskou a administrativní práci. **Výhodou** metody je znalost, kterou mají zprostředkovatelské agentury o trhu práce, v některých případech mají i vlastní databáze potencionálních uchazečů. **Nevýhodou** jsou vysoké ceny, které si zprostředkovatelská agentura účtuje.

❖ **Poradenské firmy**

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků provádějí veškeré kroky, které směřují k získání vhodného uchazeče, tedy: inzerují, provádějí pohovory i předvýběry. Firma, která si práci u poradenské firmy vyžádala, může zůstat v úplné anonymitě. Při výběru poradenské firmy je vhodné postupovat podle následujících kroků:

1. ověřit si pověst poradenské firmy u ostatních uživatelů,
2. seznámit se s inzeráty různých firem pro získání představy o kvalitě služeb specializovaných firem,
3. ověřit si specializaci firmy,
4. provést osobní pohovor s konzultantem, který bude na zadání pracovat a prověřit jeho kvality,
5. porovnat honoráře různých poradenských firem.

❖ **Vzdělávací zařízení**

Jedná se o přímé spojení se vzdělávacími organizacemi. Univerzity, učiliště a školy mohou být pro některé organizace hlavním zdrojem získávání pracovníků. Výhodou této metody je, že škola většinou dělá pro organizaci předvýběr nebo doporučí vhodného studenta. Organizace má tedy více informací o studentovi než o běžném uchazeči o zaměstnání. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů, kdy nelze obsazovat absolventy do pracovních pozic po celý rok.

❖ **Úřady práce**

Slouží osobám hledajícím zaměstnání a organizacím hledajícím pracovníky. **Výhodou** je bezplatné zprostředkování jak pro uchazeče, tak pro organizaci i to, že úřady práce si samy zajišťují všechny potřebné informace o uchazečích. Navíc mohou organizace získat od úřadu práce příspěvek na zaměstnávání určitých pracovníků (např. osoby se změněnou pracovní schopností). **Nevýhodou** je omezený výběr uchazečů.

❖ **Uchazeči se nabízejí sami**

Tato metoda je uplatnitelná pouze v organizacích, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou a prestižní práci. Důležitým faktorem jsou i nabízené zaměstnanecké výhody a sociální politika organizace. **Výhodou** je eliminace nákladů na inzerci. **Nevýhodou** je uchazečova nepřesná představa o konkrétních potřebách organizace, poněvadž nabídky práce chodí organizaci plynule, tudíž personalista musí být schopen a připraven na tuto nabídku kdykoliv reagovat.

❖ **Doporučení současným zaměstnancem organizace**

Metoda se často používá při získávání pracovníků na speciální pracovní pozice. Je obvyklou formou získávání zejména u menších firem, kdy zaměstnanec pracující v dané organizaci doporučí pro volné pracovní místo pracovníka osobu, kterou dobře zná, zná její dovednosti, vzdělání a ví, že může být vhodným kandidátem na toto volné pracovní místo. Svým způsobem za tuto osobu ručí. **Výhodou** jsou nízké náklady. **Nevýhodou** je nemožnost výběru z většího počtu uchazečů.

❖ **Spolupráce s odbory**

Podmínkou této metody je, aby příslušný odborový svaz měl vlastní informační systém a fungující spojení se svými členy. **Výhoda** se především spatřuje v tom, že tato metoda udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory. **Nevýhodou** je, stejně jako u metody doporučení, nemožnost výběru z většího počtu uchazečů a získání uchazečů především dělnických profesí.

❖ **Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)**

Jak už samotný název napovídá, jedná se o metodu, kdy jsou vývěsky umístěny na taková místa, kudy procházejí všichni zaměstnanci v dané organizaci. Další možností je umístit vývěsky mimo areál organizace, čili využít i vnější zdroje. Vývěsky zpravidla obsahují: popis pracovního místa a pracovních podmínek, požadavky na uchazeče, termín a informace, kde se mají uchazeči přihlásit. **Výhodou** jsou nízké náklady a termínovanost. **Nevýhodou** je omezený počet uchazečů, kteří se k vývěsce mohou dostat.

❖ **Přímé oslovení**

Klade nároky na vedoucí pracovníky, kteří mají za úkol sledovat, kdo je v daném oboru nejlepší, má dobré nápady, nebo se stal známým a oblíbeným. Na základě těchto informací jej pak osloví s nabídkou práce. **Výhodou** je, že oslovení lidé jsou už vhodnými kandidáty a nízké náklady, které jsou na tuto metody vynakládány. **Nevýhodou** je možnost zhoršení vztahů s organizacemi, kterými se snažíme odlákat pracovníky.

❖ **Headhunting (lovci lebek)**

Jedná se o novodobou metodu získávání zaměstnanců. Týmy profesionálních headhunterů jsou často spojovány s „lovci“. Oslovují s nabídkou práce již konkrétního předem vybraného zaměstnance. Od běžných personálních agentur se headhuntemi liší tím, že hledané pozice nikde veřejně neinzerují. Při hledání těch správných lidí pracují tiše, protože naprostá většina jejich potenciálních „úlovků“ už nějakou (často velmi dobrou) práci má a oni to musí respektovat. Nejčastěji se touto metodou získávají úspěšní manažeři a kvalitní specialisté. **Výhodou** je pro firmu získání pracovníka s praxí, vzděláním a

zkušenostmi. **Nevýhodou** jsou vysoké náklady, které se ale firmě s příchodem kvalitní síly několikanásobně vyplatí.

Metod získávání uchazečů je opravdu mnoho a mým cílem bylo popsat alespoň ty nejpoužívanější. Mezi další metody, které jsem neuvedla, patří např. letáky vkládané do poštovních schránek, firemní dny, burzy práce, veletrhy, bývalí zaměstnanci, pronájem pracovníků aj.

2.6. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Tento krok je další součástí procesu posunujícího organizaci k získání správného zaměstnance na volné pracovní místo. Do značné míry ovlivňuje úspěšnost pozdějších fází výběru. Mezi nejčastější požadované dokumenty dle Koubka (2007) patří: doklady o vzdělání a praxi, hodnocení či reference od předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříků trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu, průvodní dopis a v neposlední řadě dotazník organizace a životopis, kterým budu věnovat větší pozornost v následujícím textu.

❖ Dotazník

Patří v dnešní době k nejčastějším formám, ke kterým organizace přistupují v případě zjišťování informací o potencionálních uchazečích. Existují dvě základní formy dotazníku J. Koubek, (2007):

- 1. Jednoduchý dotazník** – Dotazník uvádějící pouze holá fakta, používající se většinou při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst.
- 2. Otevřený dotazník** – Tato forma umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti a vyjádřit se k otázkám, používá se při obsazování manažerských míst či míst specialistů.

Obě formy dotazníků mají **první část** stejnou. Ta obsahuje základní identifikační údaje, především:

- a) název zaměstnání, o něž se uchazeč uchází,
- b) příjmení a jméno uchazeče,
- c) adresa trvalého bydliště,
- d) datum a místo narození uchazeče,
- e) rodné číslo uchazeče,

- f) číslo občanského průkazu,
- g) státní příslušnost uchazeče,
- h) rodinný stav uchazeče,
- i) vzdělání a odborná příprava uchazeče.

Ve druhé části se obě formy dotazníků odlišují. **První forma** dotazníků umožňuje uchazeči uvést pouze holá fakta:

- a) výčet předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele,
- b) jiné pracovní zkušenosti než ty, které vyplývají z absolvovaného vzdělání a odborné přípravy,
- c) některé informace o předchozím zaměstnání (výše platu, odměny a prémie).

Druhá forma dotazníků v této části umožňuje uchazeči, aby se podrobně rozepsal o některých skutečnostech:

- a) o své dosavadní pracovní kariéře,
- b) o svých zkušenostech s prací v zahraničí,
- c) o svých zájmech a zálibách,
- d) o svých silných a slabých stránkách,
- e) co jej přitahuje na zaměstnání, o něž se uchází,
- f) čím může podle svého mínění přispět k úspěšnému vykonávání práce, o niž se uchází.

Závěrečná fáze je opět u obou dotazníků stejná:

- a) reference, uvedení jmen osob, které mohou o uchazeči podat informace,
- b) termín, kdy by uchazeč mohl nastoupit v případě, že bude přijat,
- c) podpis uchazeče,
- d) datum.

❖ Životopis

Při procesu získávání zaměstnanců může být od uchazečů požadován i životopis, který je trojího typu: volný, polostrukturovaný nebo strukturovaný. Záleží většinou na samotném uchazeči, kterou formu zvolí.

2.7. Výběr zaměstnanců

Cílem výběru je dle M. Foot a K. Hook (2002) vybrat ty nejlepší lidi pro danou práci, aby kandidátům daná práce vyhovovala, a tím tak nebyl pravděpodobný jejich odchod jinam. Pokud uchazeči projdou procesem získávání, projevují tím zájem o volnou pracovní pozici a dávají tedy organizaci signál a očekávají příjem tohoto vyslaného signálu, jehož výsledkem bude proces výběru. Výběr zaměstnanců patří k činnostem, které jsou zajišťovány v rámci řízení lidských zdrojů organizace a je to obor, ve kterém se významně uplatňuje psychologie práce organizace.

2.7.1. Fáze výběru pracovníků

Ve fázi výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze. Dle Koubka (2007) to jsou:

1. **Předběžná fáze**, která začíná potřebou obsadit volné pracovní místo. Následují tři kroky, které tuto fázi charakterizují a musí nastat okamžitě a všechny:
 - a) jasný a detailní popis pracovního místa,
 - b) znalosti, kvalifikace a vlastnosti, které by měl uchazeč vlastnit, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě,
 - c) konkrétní již specifické požadavky na vzdělání, specializaci, praxi, zvláštní schopnosti, aby mohl být uchazeč vhodným kandidátem. Tyto požadavky se pak stávají součástí nabídky práce.
2. **Vyhodnocovací fáze** následuje po předběžné fázi, ale s určitým odstupem času. Během této doby dochází ke shromažďování informací od potencionálních uchazečů o pracovní místo. I tato fáze se skládá z několika kroků, ale na rozdíl od předběžné fáze nemusí proběhnout všechny. Každý z níže uvedených kroků je spojen s určitou metodou výběru. Jen ojediněle stačí k výběru pracovníků použít pouze jeden z nich, obvykle se používá kombinace dvou nebo více kroků. Jedná se o:
 - a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
 - b) předběžný pohovor doplňující skutečnosti obsažené v dotazníku,
 - c) testování uchazečů, pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center,
 - d) výběrový pohovor (interview),

- e) zkoumání referencí,
- f) lékařské vyšetření,
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

2.7.2. Metody výběru pracovníků

Při výběru nových pracovníků může personální útvar využít celou řadu metod. Závěrečný výběr zvolené metody závisí pouze na organizaci. Dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) jsou to především následující metody:

- výběrový pohovor,
- výběrové testy - psychologické, inteligenční, testy zájmů a schopností, testy motivace a osobnosti apod.,
- životopis,
- ukázka práce,
- posudky,
- zdravotní prohlídka,
- assessment centre,
- výpis z rejstříku trestů,
- reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného.

❖ Rozhovor

Výběrový rozhovor je v současnosti nejpoužívanější a dle většiny teoretiků i nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Přípravě rozhovoru musí být věnován dostatečný čas a jeho příprava nesmí být podceňována. Podle Koubka (2007) má rozhovor splnit tři hlavní cíle:

1. získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech,
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
3. posoudit osobnost uchazeče.

Podle obsahu a průběhu lze rozhovory dělit na nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný.

Nestrukturovaný – Obsah i forma jsou vytvářeny během rozhovoru, nic není předem připravováno a tazatelé tudíž nevědí, jaké informace mají získat. Forma i obsah rozhovoru se tvoří během něj. Jako výhody se uvádí možnost zjistit o uchazeči některé zajímavé

informace a lépe posoudit jeho osobnost. Na druhou stranu je nestrukturovaný rozhovor málo spolehlivý, umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní a zasahují do soukromí uchazeče. Navíc nezaručuje srovnatelnost uchazečů a nedává tak rovné příležitosti všem uchazečům.

Strukturovaný – Obsah, pořadí otázek i čas jsou předem určeny a naplánovány. Rozhovor je standardizován a všechny otázky jsou položeny všem uchazečům stejně. Strukturovaný rozhovor je spolehlivější, přesnější a efektivnější. Snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro uchazeče nezbytných skutečností a zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejným způsobem, bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Ale jak tomu bývá u všech metod, také strukturovaný rozhovor má své nevýhody. Je časově náročnější na přípravu a posouzení osobnosti uchazeče. Strukturovaný přijímací rozhovor má tři základní etapy (J. Bláha, A. Mateicius, Z. Kaňáková 2005):

1. **Úvod** – Cílem je zaměřením se na vytvoření příjemné atmosféry pro uchazeče. Úvod obsahuje představení tazatele, souhlas uchazeče s cílem rozhovoru a následně probíhá základní část rozhovoru.
2. **Střední část** – Cílem etapy je udržet vlídný vztah, získat a předat informace. Pohovor se v této části směřuje k získávání informací, pokládání otázek a zodpovězení dotazů.
3. **Závěr** – Na závěr je cílem uzavřít rozhovor a projednat s uchazečem další postup. Tazatel se zeptá uchazeče, zda nemá ještě poslední dotazy.

Polostrukturovaný – Část rozhovoru je strukturovaná a část nestrukturovaná.

Koubek (2007) doporučuje využít v praxi formu polostrukturovaného rozhovoru, který spojuje výhody strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Strukturovaný rozhovor totiž navíc bývá podrobně dokumentován a archivován, což mu umožňuje čelit případným následným stížnostem. Na druhé straně je ale obtížnější posoudit osobnost uchazeče, což zase dokáže nestrukturovaný rozhovor.

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující další typy rozhovorů:

Individuální rozhovory (rozhovor typu 1+1) – Jsou nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima, při které dochází k možnosti navázání úzkého kontaktu s uchazečem. Existuje zde však nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí. Tyto rozhovory jsou vhodné spíše při obsazování pracovních míst s méně kvalifikovanou prací.

Rozhovorové panely – Znamenají skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli rozhovor s jedním uchazečem. Panel umožňuje sdílení informací, a tím snižuje výskyt překrývajících se otázek. Doporučuje se, aby členy panelu byli bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a psycholog, kteří si předem rozdělí své role. Panely jsou vhodné při obsazování náročnějších pracovních míst.

Výběrová komise – Je oficiálnější a větším rozhovorovým panelem, který je svolaný a pověřený orgány podniku. Jeho výhodou je, že uchazeč bývá poznán různými lidmi a ti si pak navzájem mohou sdělit své poznatky.

Postupný rozhovor - Je sérií rozhovorů 1+1 s různými posuzovateli. Je však zejména pro uchazeče časově náročnější a únavnější. Jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody rozhovorových panelů a rozhovorů 1+1.

Skupinový (hromadný) rozhovor – Rozhovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na straně druhé jeden nebo více posuzovatelů. Tento typ rozhovoru šetří čas a dokáže lépe posoudit osobnost uchazečů, ale nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich.

Behaviorální rozhovor – Velmi náročný typ, který je zaměřen na „důkazy“. Kandidát je veden k tomu, aby každé své tvrzení obhájil příkladem chování, podle kterého druzí mohli poznat, že projevil očekávanou kvalitu. Je považován za nejúčinnější formu rozhovoru.

Stresový rozhovor – Používá se při výběru na takové pracovní pozice, kde uchazeč bude muset čelit manipulacím, sociálnímu stresu, bude se muset rychle rozhodovat a nepodléhat emocím. Rozhovor se odvíjí na základě sledu rychlých otázek, kladou se otázky zpochybňující výpověď uchazeče. Na konci stresového rozhovoru je třeba uchazeči sdělit, že se jednalo pouze o určitou zkoušku na reagování ve stresových situacích, a následně s ním vést rozhovor v „normálním“ duchu.

Biografický rozhovor - Jeho základní charakteristikou je, že uchazeč je ponechán, aby volně vyprávěl na téma určené tazatelem, aniž by se mu kladly přímé otázky. Zvolené téma vyprávění se přitom týká části či celku uchazečovy biografie.

Situační rozhovor – Tazatelem je popsána určitá situace a uchazeč je požádán, aby řekl, jak by se s touto situací vyrovnal nebo jak by se v ní zachoval. Pak se pokládají dodatečné otázky, prozkoumávající odpovědi více do hloubky.

Výhody rozhovorů: Poskytují osobě vedoucí pohovor příležitosti pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, umožňuje osobě vedoucí pohovor, aby přesně charakterizovala

pracovní místo, uchazečům poskytuje možnost a prostor zeptat se na podrobnosti a vyjasnit si některé záležitosti, umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář a poskytují uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo.

Nevýhody rozhovorů: Nedostatečná validita pokud se jedná o předvídání pracovního výkonu, spoléhá se na dovednosti osoby, která rozhovor vede a pohovory mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor. Tyto nevýhody se dají zmírnit, popřípadě zcela eliminovat použitím strukturovaného pohovoru.

Všechno ale neprobíhá vždy idealisticky a existují chyby, kterých se tazatelé během rozhovorů dopouštějí. Nejčastějšími dle M. Foot a K. Hoot (2002) jsou tyto:

- **Halo efekt** – Kandidáti již po příchodu do místnosti mohou pozitivně zapůsobit na tazatele (vzhledem, oblečením, chováním). U tazatele pak vznikají dva druhy efektu. Za prvé, tento dobrý dojem pozitivně ovlivňuje interpretaci všeho dalšího, co se stane, a za druhé, tazatelé se snaží získat pozitivnější informace, které by ve finálním rozhodování potvrdili jejich první dojem.
- **Rychlé rozhodování** – O tazatelích se často říká, že si svůj úsudek o kandidátovi vytvoří během prvních pěti minut.
- **Přijímání lidí, kteří jsou jako my** – Každý z nás má v sobě přirozenou tendenci ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou stejní jako my a sdílí s námi několik našich znaků.
- **Stereotypizace** – Je pravděpodobně nejnebezpečnější chyba. Objevuje se v případech, kdy je kandidát předem zařazen do nějaké skupiny, a pak jsou mu připisovány znaky a vlastnosti, které jsou typické pro danou skupinu. Příklady stereotypů mohou být např. muži nosící semišové boty, nemódně oblečený kandidát, obézní lidé a mnoho dalších.
- **Vytváření předpokladů** – Tazatelé vnucují svůj vlastní pohled na danou problematiku, místo aby zjistili, jak by v dané situaci jednal dotazovaný.
- **Shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací** – Tazatelé si musí uvědomit tuto obecnou chybu a použít vhodné techniky, aby jí mohli čelit.
- **Efekt kontrastu** – Kandidát může být u pohovoru tazateli hodnocen lépe, než by si zasloužil, protože jemu předcházela nedostačující uchazeč a díky tomuto kontrastu se zdá být lepší, než ve skutečnosti je.

❖ **Ukázka práce**

Uchazečům je zadán úkol ke zpracování, který bude po jeho vypracování vypovídat o jejich odborných znalostech, schopnostech, o umění stanovit si priority atd.

❖ **Reference**

Smyslem této metody je získat důvěrné informace o budoucím zaměstnanci. Je třeba ale postupovat opatrně a uvážene, protože např. zaměstnavatelé nejsou oprávněni podávat informace o svých (i bývalých) zaměstnancích bez jejich souhlasu.

❖ **Assessment centre**

Termín je překládán jako diagnosticko-výcvikový program. Používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly, které uchazeči plní a jsou přitom posuzováni vedoucími pracovníky nebo zkušenými psychology. Tato metoda výběru zaměstnanců se nepoužívá pouze při výběru, ale také při hodnocení a rozvoji stávajících zaměstnanců. Proces výběru trvá zhruba 2 až 3 dny. Zpravidla má dle Armstronga (2007) následující rysy:

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě,
- jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory, testy osobnosti a schopností,
- výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci,
- několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participovanější,
- za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několik hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni.

Výhody se spatřují v komplexnosti pohledu na uchazeče, reálnosti situace, vyšší spolehlivosti a platnosti, zajímavosti pro účastníky i pro hodnotitele a v modelování podle potřeby. **Nevýhodou** jsou opět vysoké náklady a časová náročnost na přípravu.

Armstrong (2007) uvádí ještě další metody výběru uchazečů:

❖ **Testy pracovní způsobilosti**

Jedná se o paletu testů, které jsou zaměřeny na různé oblasti. Nejpoužívanějšími testy jsou **testy inteligence** (hodnotí paměť, verbální schopnosti, numerické myšlení), **testy znalostí a dovedností** (prověřují hloubku znalostí, které se uchazeč naučil ve škole, nebo během přípravy na další povolání), **testy schopností** (zaměřeny na manuální zručnost, vlohly ale i na duševní schopnosti) a **testy osobnosti** (vypovídají o charakteru uchazeče, jeho povaze a rysech, např., zda je extrovert nebo introvert). Testy pracovní způsobilosti jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

❖ **Grafologie**

Uchazeč je hodnocen prostřednictvím svého rukopisu. Smyslem metody je učinit na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a dále předpovídat jeho budoucí výkon v určité pracovní roli.

2.8. Validita metod výběru zaměstnanců

Pojem validita, znamená určitou míru, která je praktickou užitečností příslušného testu. Jde o vyjádření určité shody testu s nějakým kritériem. Validitu lze vyjádřit několika způsoby. Ve své bakalářské práci zmíním pouze predikční validitu. Predikční validita dle Hroníka (1999) vyjadřuje nakolik je možno předvídat určité situace např. zvládnutí neurčitosti při výkonu manažerské funkce apod. U predikční validity je mezi výsledkem testu a chováním testovaného určitý časový odstup.

S ohledem na téma své bakalářské práce, jsem se zaměřila na otázku, zda na základě výběrových metod, lze předpovědět úspěšnost nebo neúspěšnost uplatnění uchazeče v práci. Validitu lze vyjádřit korelačním koeficientem. Koeficient 1,0 vyjadřuje naprosto přesnou předpověď, naopak koeficient 0,1 znamená, že prakticky není vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. Výsledky ovšem nelze chápat jako něco předem pevně daného. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádí, že získané koeficienty se mohou lišit v závislosti na počtu osob, které byly zahrnuty do výzkumu, na připravenosti výběrových metod, ale také na zemi, ve které byl výzkum prováděn. Míru úspěšnosti některých výběrových metod uvádí následující tabulka 2.3., ve které jsem pro ukázkou srovnala názory autorů dvou knih Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005) a Milkoviche, Boudreauho (1993).

Tab.2. 1 Srovnání koeficientu predikční validity u výběrových metod

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková	KPV
Dokonalá předpověď (predikce)	1,0
	0,9
	0,8
	0,7
Assessment centre (pro povyšování)	0,6
Ukázka práce	0,5
Assessment centre (pro výkon)	0,4
Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor	0,3
Typický (nestrukturovaný) přijímací a výběrový pohovor, Reference	0,2
Grafologie, astrologie	0,1

Milkovich, Boudreau	KPV
Dokonalá předpověď (predikce)	1,0
	0,9
	0,8
	0,7
Strukturované pohovory - mohou dosahovat i vyšší validity	0,6
	0,5
Ukázka práce - mohou dosahovat až 0,8	0,4
Nestrukturované pohovory	0,3
Reference	0,25
Testování osobnosti, grafologie	0,1

Pozn. : KPV – koeficient predikční validity

Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005); Milkovich, Boudreau (1993)

Pravidlo, kdy je koeficient predikční validity dostačující: více než 0,5 ⇒ vynikající
0,40 - 0,49 ⇒ dobrý
0,30 – 0,39 ⇒ přijatelný
méně než 0,30 ⇒ špatný

2.9. Role liniových a personálních manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců

V procesu získávání a výběru zaměstnanců existují dvě skupiny manažerů, kteří si mezi sebou rozdělují úlohy, úkoly a povinnosti. Rozdělení zobrazuje následující tabulka.

Tab.2. 2 Role manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců

Získávání		Výběr	
Oddělení HR	Manažeři	Oddělení HR	Manažeři
Předpovídají potřeby náboru	Předvídají potřebu zaměstnanců k zaplnění volných pracovních míst	Zajišťují uvítací aktivity pro kandidáty	Požadují zaměstnance se specifickými kvalifikacemi k obsazení pracovního místa
Připravují materiály na reklamu a kampaň v procesu získávání zaměstnanců	Stanovují potřebu vědomostí, dovedností a schopností uchazečů	Provádí prvotní prověřovací rozhovor	V případě potřeby se účastní výběrového řízení
Plánují a řídí nábor	Pomáhají při získávání informací o pracovních požadavcích	Připravují vhodné zaměstnanecké testy	Provádí konečné rozhovory s finálními kandidáty
Kontrolují a vyhodnocují všechny aktivity náboru	Posuzují úspěch/neúspěch náborových aktivit	Obdrží základní a referenční informace, v případě potřeby zdravotní prohlídku uchazeče	Provádí konečné rozhodnutí o výběru, na základě rady HR specialistů
		Doporučují manažerům nejlepší kandidáty pro konečný výběr	Poskytují následné informace o vhodnosti vybraných jednotlivců
		Hodnotí úspěch výběrového řízení	

Zdroj: Mathis, Jackson (2008, str. 200, 230)

2.10. Vyhodnocování efektivity procesu a metod získávání a výběru zaměstnanců

Efektivní proces získávání a výběru zaměstnanců by se měl dle Bláhy, Babicové a Kaňákové (2000) projevovat nižší mírou fluktuace zaměstnanců, zvýšením výkonnosti firmy nebo její části a relativním snížením nákladů na pracovní sílu.

Při posouzení účinnosti metod **získávání zaměstnanců** byla určena kritéria, na jejichž základě byly vyhodnoceny jednotlivé metody. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádí následující škály:

- **Finanční náročnost**

a) minimální náklady, b) nízké náklady, c) průměrné náklady, d) finančně náročný způsob,

- **Časová náročnost** – lze danou metodou vyhledat a získat potřebné zaměstnance?

a) takřka hned, b) ve velmi krátké době – do 3měsíců, c) v poměrně krátké době – do 6 měsíců, d) v době delší než 6 měsíců,

- **Administrativní náročnost**

a) nízká – do 40%, b) střední – 40 až 60%, c) vysoká – 60 až 100%,

- **Efektivita z hlediska získávání vhodných uchazečů**

a) nízká, b) střední, c) vysoká.

Přehled výsledků dotazníkového průzkumu u jednotlivých metod získávání zaměstnanců je umístěn v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 1.

Pro posouzení a hodnocení procesu při výběru nových zaměstnanců je možno využít i několik alternativních ukazatelů, které odrážejí efektivnost a spravedlivost výsledků externího výběru. Autoři Milkovich a Boudreau (1993) tyto ukazatele rozdělili do dvou oblastní kritérií, a to kritéria orientovaná na efektivnost a kritéria orientovaná na etiku. Konkrétní další členění těchto kritérií je obsaženo v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 2.

3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1. Představení společnosti AUTEL, a.s.

Historie a předmět podnikání

Společnost AUTEL, s.r.o. byla založena v roce 1993 a její sídlo se nachází v Trinci-Oldřichovicích. V roce 1994 založila společnost AUTEL, s.r.o. v Trinci svou dceřinou společnost AUTEL-montáže, s.r.o. se zaměřením na montážní činnosti v oblasti měření, řídicích systémů a výroby rozváděčů. Další důležitý rok, který byl pro společnost klíčový, je rok 1996, kdy došlo k transformaci společnosti AUTEL, s.r.o. na AUTEL, a.s. V roce 2008 zaznamenala společnost dynamický růst, který se projevil v největších výkonech prozatímního fungování společnosti. Téhož roku byla založena společnost AUTEL Sp. z o. o. v Polsku.

AUTEL, a.s. je integrovaná inženýrsko-dodavatelská společnost, která zajišťuje řešení individuálních požadavků svých zákazníků prostřednictvím spolehlivých a pružných služeb a dodávek nejmodernějších technologií na klíč. Nabízí integrované řešení od silnoproudu přes měření a řízení technologických procesů až k výrobním informačním systémům. Hlavním předmětem podnikání je poskytování softwaru (prodej hotových programů na základě smluv s autory nebo vyhotovování programů na zakázku), výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, projektování elektrických zařízení, poradenské služby ohledně elektronických zařízení na zpracování dat, montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení a projektová činnost ve výstavbě.

Produkty a služby

AUTEL, a.s. poskytuje rozsáhlé množství inženýringových produktů od konzultací, vedení projektu, zpracování projektové dokumentace, analýzy a programování, nákupu poddodávek, montážních prací přes test zařízení u zhotovitele, instalaci, studené a teplé zkoušky, školení operátorů po zkušební provoz, závěrečný test a garanční a pogaranční servis. Zajišťování naprojektovaných zařízení, zajišťování rozváděčů a montážních prací na stavbě, jakož i vedení obchodní dokumentace pro projekty na celém světě se opírá o rozsáhlé znalosti a zkušenosti obchodních specialistů společnosti. Dceřina společnost AUTEL- montáže, s.r.o. je pak jedním z dodavatelů kompletace rozváděčů a montážních prací ze seznamu. Technologickými společníky podniku jsou především evropské firmy, kdežto zákazníci - uživatelé jsou z celého světa.

Společnost také spolupracuje s vysokými školami, především s Fakultou elektrotechniky a informatiky Vysoké školy báňské v Ostravě-Porubě.

Konkurenční výhody

AUTEL, a.s. je ryze českou společností s patnáctiletou historií. Společnost má za sebou více než 500 úspěšně realizovaných projektů, zaměstnává více než 100 vysoce kvalifikovaných pracovníků a vlastní od roku 2004 certifikovaný systém managementu jakosti ISO 9001:2000. Mezi přední vlastnosti společnosti patří spolehlivost a flexibilita, zkušenosti s realizací projektů v zahraničí, inovativní, spolehlivá řešení a špičkové technologické zázemí.

Zákazníci

Díky svým přednostem a jedinečnosti poskytovaných služeb má společnost řadu zákazníků. Mezi největší zákazníky v ČR patří např. ArcelorMittal, a.s., ČEZ, a.s., Dalkia Česká republika, a.s., ENERGETIKA TŘINEC, a.s., JÄKL Karviná, a.s., LINDE TECHNOPLYN, a.s., Slévárny Třinec, a.s., Strojírny Třinec, a.s., Třinecké železárny, a.s., Vítkovice Stell, a.s., Walmark, a.s. aj.

K zahraničním zákazníkům patří Asian Pulp & Paper z Číny, Celsa Huta Ostrowiec, s.r.o. z Polska, International Paper Kwidzyn S.A. z Polska, Jiang Lin z Taiwanu, Latia Energo z Litvy, Lovinit, a.s. ze Slovenska, Martinská teplárenská, a.s. ze Slovenska, Taras z Íránu, Těřeškovo, Kojuchovo z Ruska, USS Košice ze Slovenska, VOKA, Ljubljana ze Slovinska a mnoho dalších.

Úspěchy společnosti

Mezi nejnovější úspěchy společnosti patří vyhlášení vítězů 12. ročníku prestižní soutěže **Exportní cena DHL HSBC 2009** pod záštitou agentury CzechTrade, které proběhlo 18. listopadu 2009. Společnost AUTEL, a.s. se umístila na 3. hodnoceném místě v kategorii středně velká společnost. Tato kategorie je určena exportérům s maximálním počtem 250 zaměstnanců a obratem do 1,5 miliardy Kč. V souběžné soutěži **Exportér regionu Moravskoslezský kraj** se společnost AUTEL, a.s. umístila na 1. místě. Tato kategorie je určena pro exportéry se sídlem ve vybraném strukturálně postiženém regionu – Moravskoslezský kraj.

O měsíc později, přesněji dne 14. prosince 2009 byly vyhlášeny výsledky 15. ročníku soutěže **Exportér roku 2009**. Společnost AUTEL, a.s. obsadila 1. místo v kategorii střední exportéři 2009, nárůst exportu 2007-2008.

(Zdroj: <http://www.autel.cz/index.aspx>, Interní materiály společnosti)

3.2. Organizační struktura společnosti AUTEL, a.s.

Organizační struktura společnosti AUTEL, a.s. je založena na maticovém organizačním přístupu, který je kombinací divizionálního a funkcionálního přístupu. K řešení určitého úkolu jsou od začátku až do konce vytvářeny týmy vhodných pracovníků z různých útvarů a různé specializace. Společnost AUTEL, a.s. stanovuje pro každý svůj projekt vedoucího projektu, který zodpovídá za koordinaci a vedení všech fází realizace. Vedoucí projektu dohlíží na to, aby byl zajištěn dostatek pracovníků z každé profese, který bude potřebný k realizaci projektu. Vedoucí každé dílčí profese zná schopnosti a kvality svých podřízených a je schopen přidělovat zaměstnance k různým projektům tak, aby nevznikl jejich nedostatek, musí znát podmínky realizace zadaného projektu a zodpovědět tak všechny případné dotazy svých podřízených a poradit jim v případné nevědomosti. Vedoucí jednotlivých pracovních pozic tedy v organizaci nejsou proto, aby kontrolovali a hledali nedostatky, ale jejich funkce jsou důležité z hlediska hladkého průběhu realizace projektů v dílčích profesích. Výhoda maticového organizačního přístupu se spatřuje v pružnosti reakce na změny, nevýhody se projevují tehdy, kdy tým není sladěný, pak nastávají konflikty.

Mimo maticový organizační se ve společnosti nacházejí tři oddělení: oddělení marketingu a prodeje, oddělení obchodu a oddělení účetnictví a administrativy. Tyto oddělení jsou vzájemně na sobě nezávislé. Schéma organizační struktury je uvedeno v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 3.

3.3. Struktura zaměstnanců

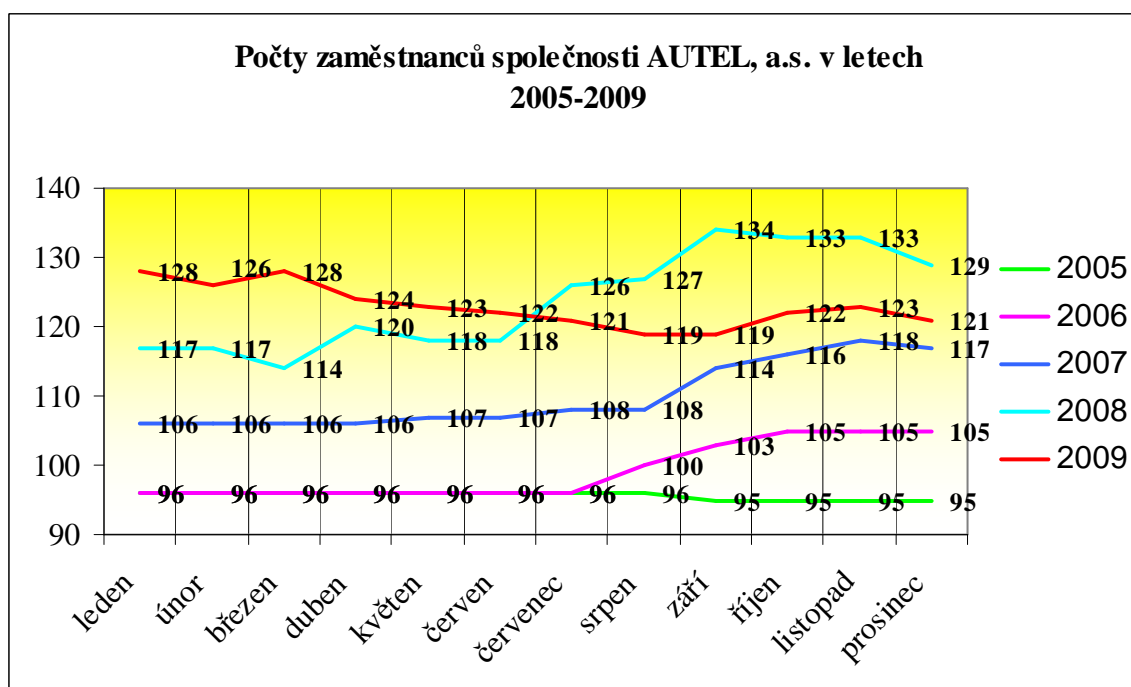
Společnost AUTEL, a.s. zaměstnává k začátku roku 2010 celkem 117 zaměstnanců. Jak jsem již výše zmínila, jednotliví zaměstnanci jsou rozděleni do dílčích profesí. Konkrétní rozdělení, počty zaměstnanců a názvy profesí znázorňuje tabulka uvedená v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 4.

3.4. Sociální struktura organizace

Díky poskytnutým interním materiálům jsem byla schopna posoudit i tzv. sociální strukturu organizace. Zaměřila jsem se především na počty zaměstnanců od roku 2005, věkové složení, vzdělání a pohlaví zaměstnanců.

Jak jsem uvedla v historii, společnost AUTEL, a.s. vznikla v roce 1993. Zajímal mě tedy celkový vývoj počtu zaměstnanců v posledních letech a měsících v období let 2005-2009. Následující graf zobrazuje výsledky.

Graf 3. 1 Přehled počtu zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. v letech 2005-2009



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 3.1 je patrné, že společnost od roku 2005 postupně zvyšovala počty svých zaměstnanců, získávala prestiž a dobré jméno na trhu, což si vyžádalo větší počet kvalifikovaných pracovních míst. Výjimku tvoří rok 2008, který od měsíce července výrazně početně převyšuje rok 2009. Hned mne napadla myšlenka, že tento rozdíl je dán důsledkem celosvětové hospodářské krize. Díky krizi objem produkce společnosti AUTEL, a.s. klesl zhruba na polovinu, a to si vyžádalo určitá opatření, i ve snižování počtu zaměstnanců. Nejednalo se o náhlé a neočekávané propouštění. Společnost neprodloužila

zaměstnancům smlouvu na rok 2010. Zaměstnanci o tomto kroku věděli dříve, tudíž se mohli na tuto skutečnost připravit.

V září a červenci každého roku převážně dochází k nárůstu zaměstnanců vlivem příchodu absolventů vysokých škol. Tento způsob získávání zaměstnanců bude blíže popsán dále v textu.

Nejde-li o malou firmu, ve které by odchod jednoho pracovníka znamenal 5 a více procent pracovní síly firmy, je dobré sledovat i meziroční procentuální hodnoty indexu míry odchodů pracovníků.

Výpočet **indexu míry odchodů** je následující, Armstrong (2007) :

$$\frac{\text{počet pracovníků , kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Následující tabulka udává příchody a odchody pracovníků v jednotlivých letech 2005-2009. Je zde použit i výše zmíněný index míry odchodů.

Tab. 3. 1 Přehled počtu odchodů a příchodů zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. v letech 2005-2009

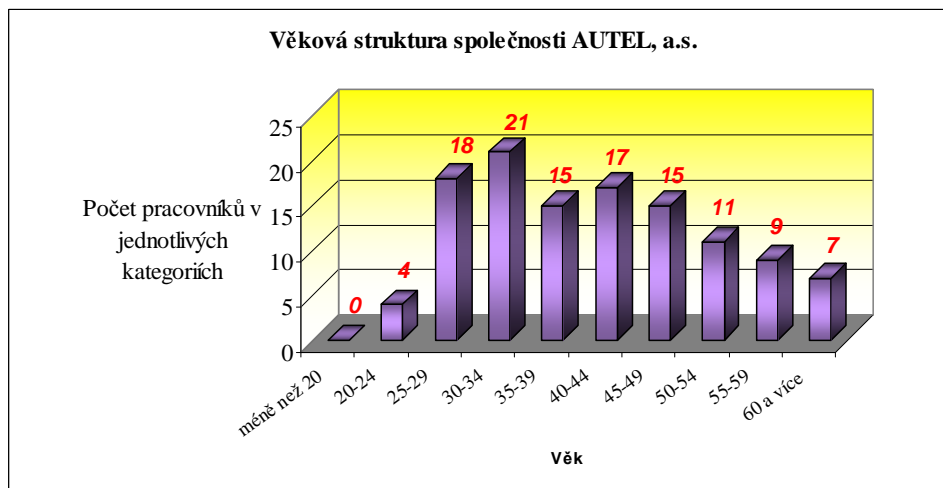
Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Příchod	1	12	14	27	6
Odchod	2	2	2	15	16
Počet pracovníků	95	105	117	129	121
Míra odchodů	2,1%	1,9%	1,7%	11,6%	13,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.1 udává výsledný počet všech přicházejících a odcházejících pracovníků během let 2005-2009, dále celkový počet pracovníků za daný rok a fluktuaci v těchto letech. Během těchto uvedených pěti let přišlo do firmy celkem 60 zaměstnanců a odešlo 37 zaměstnanců. Rozdíl tedy činí 23 zaměstnanců. Pokud se zaměříme na míru odchodů, čili fluktuaci zaměstnanců, optimální míra by se měla pohybovat v rozmezí 5-7%. Z uvedené tabulky vyplývá, že v letech 2005, 2006 a 2007 se jednalo o řízenou fluktuaci, protože se pohybuje okolo optimálního rozmezí. V letech 2008 a 2009 ovšem fluktuace výrazně převyšuje optimální míru. Největší míra odchodu pracovníků byla v roce 2009, a to 13,2%.

Dále jsem se zaměřila na věkové složení zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. V následujícím grafu je zobrazena analýza věkové struktury pracovníků.

Graf 3. 2 Věková struktura společnosti AUTEL, a.s.

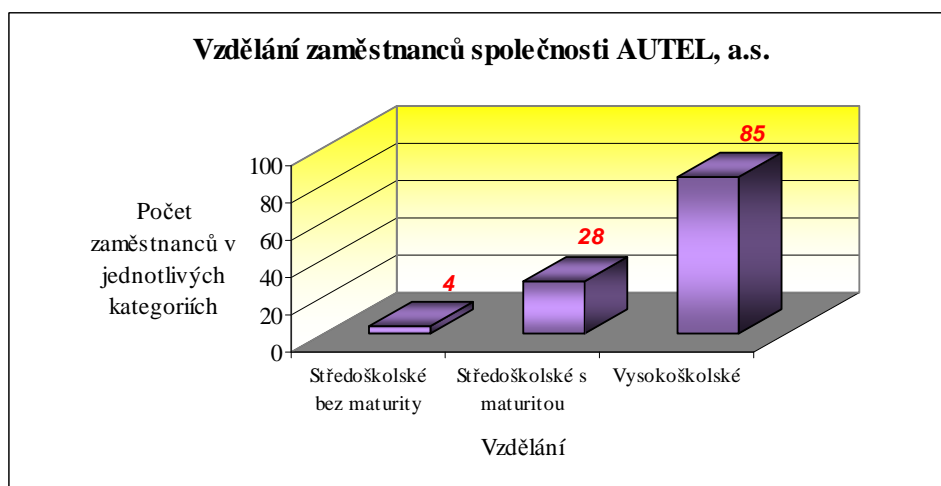


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 3.2, který zobrazuje věkovou strukturu pracovníků vyplývá, že nejvíce pracovníků společnosti je v letech mezi 30-34 a 25-29. Hned na za nimi následuje kategorie ve věku 40-44. Z pohledu na graf je dobře vidět, že ve firmě pracují zaměstnanci skoro všech věkových kategorií včetně pracovníků nad 60 let.

Společnost AUTEL, a.s. je integrovaná inženýrsko-dodavatelská společnost, která řeší individuální požadavky svých zákazníků, zajímala jsem se proto i o vzdělání zaměstnanců.

Graf 3. 3 Vzdělání zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.

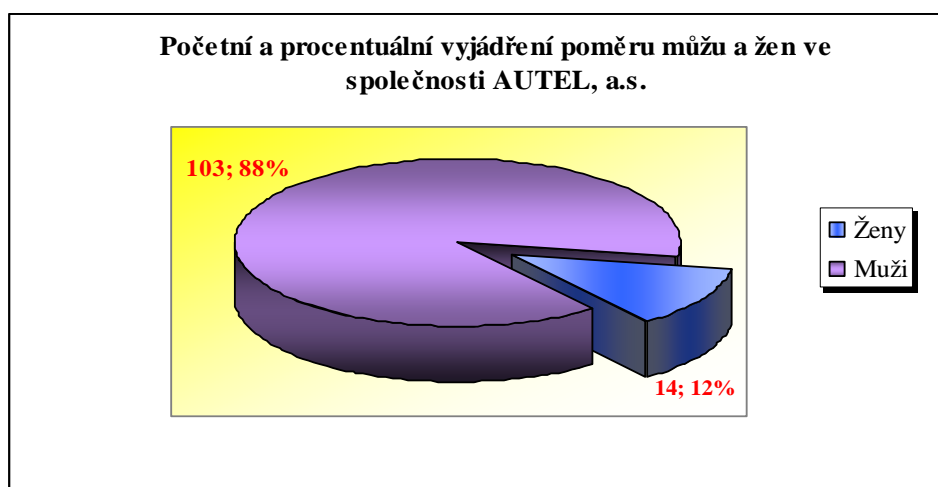


Zdroj: Vlastní zpracování

Ukázalo se, že můj předpoklad byl správný. Ve společnosti je značná převaha zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, což znázorňuje graf 3.3. Vzdělání v oboru elektrotechniky je vítané a pro dobré pracovní zařazení a umístění i nezbytné. V grafu jsou uvedeni i čtyři zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity. Tito pracovníci plní funkci uklízeček, vrátného a správce budovy společnosti AUTEL, a.s.

Poslední aspekt, který mne v tomto směru zajímal, byla struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví.

Graf 3. 4 Struktura zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. z hlediska pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 3.4 lze vyčíst jednoznačnou převahu mužů nad ženami. I tento výsledek jsem očekávala, jelikož obor elektrotechniky není převážně pro ženy příliš atraktivní. Zaměstnanci tráví spoustu pracovního času při realizaci projektů přímo na staveništích nebo odjíždějí na několik měsíců na služební cesty do zahraničí. Ženy jsou většinou zaměstnány jako osobní asistentky, účetní nebo jako uklízečky.

Společnost AUTEL, a.s. zaměstnává v současné době 117 zaměstnanců, má víceméně stabilní počet zaměstnanců, kteří jsou převážně ve věku 30-34 let s převahou vysokoškolského vzdělání. V posledních dvou letech se společnost potýká s vyšší fluktuací zaměstnanců, než je optimální míra.

4. ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI AUTEL, a.s.

V této části bakalářské práce se budu zabývat konkrétním popisem stávajícího systému výběru a získávání zaměstnanců ve společnosti AUTEL, a.s. Potřebné informace jsem získala prostřednictvím konzultací se zaměstnanci, kteří mají na starosti systém výběru a získávání, a také díky poskytnutým interním materiálům společnosti.

Jako každá organizace chce mít i společnost AUTEL, a.s. kvalifikované a profesně zdatné zaměstnance, kteří se zaslouží o dosahování efektivního výkonu i o kvalitní fungování lidských zdrojů ve firmě. Rovněž se společnost zajímá o naplnění osobních cílů zaměstnanců, jejich spokojenost a kladný, pozitivní přístup k práci. V dnešním konkurenčním boji by mělo být zájmem každé firmy kromě zlepšování stávajícího složení zaměstnanců především zkvalitňování procesu získávání a výběru nových zaměstnanců, kteří, jak jsem již uvedla v úvodu, jsou hnacím strojem každé společnosti.

Ve společnosti AUTEL, a.s. spadá činnost získávání a výběru nových zaměstnanců do kompetence úseku pro účetnictví a administrativu. Společnost nemá své vlastní personální oddělení nebo personalistu, jehož jedinou pracovní náplní by bylo získávat a vybírat nové zaměstnance. Tato funkce je rozdělena mezi dva zaměstnance, kteří mají celý proces získávání a výběru nových zaměstnanců na starosti. Mimo to plní v organizaci i jiné neméně důležité pracovní role. Tito zaměstnanci zpracovávají informace jak o stávajících pracovních pozicích, tak o volných pracovních místech a organizují rovněž výběrová řízení na neobsazená pracovní místa a veškerou personální činnost.

4.1. Proces získávání zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.

4.1.1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

V porovnání skutečného stavu zaměstnanců a plánu lidských zdrojů dle individuálních profesí organizace zjistí, které profese zaměstnanců, v kterém pracovním místě a v jakých počtech jí schází. Primární signál dávají jednotliví hlavní vedoucí každé dílčí profese při pravidelných poradách, které se ve společnosti AUTEL, a.s. konají převážně každý týden. Tito vedoucí mají na starosti zajištění jednotlivých projektů a musí být schopni dodržet

termíny jejich dokončení. Bez dostatečného počtu zaměstnanců by mohly nastat problémy a komplikace s realizací zadaných projektů.

4.1.2. Zdroje získávání pracovníků

Dříve než společnost AUTEL, a.s. přejde k samotnému procesu hledání a získávání nových zaměstnanců, je v rámci organizace posuzováno, zda je možno volné nebo uvolněné pracovní místo obsadit již stávajícím zaměstnancem. Firma využívá kombinované formy získávání zaměstnanců, tedy z vnitřních i vnějších zdrojů. Nejprve společnost zkoumá vlastní zaměstnance, jejich dovednosti a schopnosti, zda mohou a jsou ochotni přijmout jinou pracovní pozici. Ve společnosti jsou např. zaměstnanci, kteří zastávají pracovní pozici projektantů, mají na druhé straně i znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro pracovní pozici programátorů. Vnitřní zdroje šetří společnosti náklady, čas na získávání nových zaměstnanců a stálí zaměstnanci jsou již obeznámeni s kulturou organizace, což snižuje dobu jejich adaptace. Až pokud společnost zjistí, že její vnitřní zdroje nejsou dostatečné přechází k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Do společnosti tedy přicházejí nové osoby zvenčí, je tedy větší možnosti výběru z potencionálních uchazečů s novými názory a pohledy.

4.1.3. Popis a specifikace volného pracovního místa

Při pravidelných týdenních poradách se mimo jiné porovnávají skutečné stavy zaměstnanců a plány lidských zdrojů v jednotlivých profesích a na jednotlivé projekty. Vedoucí zaměstnanci jednotlivých pracovních pozic pak zjistí, které profese zaměstnanců, ve kterém pracovním místě a v jakém počtech jim chybí. Potřebná charakteristika jednotlivých profesí s náplní práce a kvalifikačními požadavky je obsažena v organizačním řádu společnosti. Popis pracovního místa ve společnosti obsahuje následující údaje:

- název funkce,
- přímá podřízenost,
- nadřízenost,
- popis pracovních povinností (hlavní účel pracovního místa a popis hlavních pracovních činností, odpovědností a povinností),
- rozsah pravomocí,

- kvalifikační požadavky (vzdělání, odborné znalosti, případná praxe v oboru).

Popisy jednotlivých profesí vznikly již při vzniku společnosti a postupně se aktualizují. Při formulaci nabídky pracovního místa společnost AUTEL, a.s. vychází z popisu a specifikace pracovního místa.

4.1.4. Metody získávání zaměstnanců ve společnosti AUTEL, a.s.

Nové zaměstnance je možno získávat různými metodami. Společnost AUTEL, a.s. využívá tyto následující metody získávání uchazečů:

Služby úřadu práce

Společnost nezanedbává povinnost vyplývající ze zákona č. 435/2004 Sb. o nezaměstnanosti, kde je v §35 napsáno, že zaměstnavatel je povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Spolupráce s ÚP je levnou metodou, neboť se jedná o bezplatnou metodu získávání zaměstnanců. Tato výběrová metoda je ovšem pro společnost mnohdy velmi neefektivní, jelikož pracovní úřady zřídka kdy společnosti nabídnout takové uchazeče, kteří by vyhovovali a splňovali její požadavky. Za celou existenci společnosti, čili od roku 1993 se takto přijalo minimum nových zaměstnanců.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Mezi častý způsob získávání nových pracovníků patří inzerce. Společnost AUTEL, a.s. využívá inzerci v tisku, a to především v regionálních denících a týdenících. Mezi tyto deníky se řadí obzvláště Moravskoslezský deník a třinecký týdeník Hutník. Společnost se snaží, aby informace v inzerátu byly co nejsrozumitelnější a aby přilákaly dostatečný počet vhodných uchazečů. Díky interním materiálům, jsem měla možnost seznámit se s inzeráty, které společnost nechala otisknout v roce 2008 ve výše zmíněných denících.

Samotný standardní sloupcový inzerát pak obsahoval následující informace:

- název a adresa firmy,
- název pozice,
- hlavní účel pracovního místa,
- umístění pracoviště,
- požadavky na vzdělání, praxi, odbornou způsobilost a dovednost uchazeče,

- nabídka firmy (např. dobré finanční ohodnocení, zázemí v zavedené a prosperující firmě),
- termín, do kdy mohou uchazeči zasílat své profesní životopisy,
- kontaktní osoba, její emailová adresa, telefon a fax.

Inzerce je velmi nákladná, což dokazuje následující tabulka, která zaznamenává náklady společnosti AUTEL, a.s. na inzerci v roce 2008.

Tab.4. 1 Náklady společnosti AUTEL, a.s. na inzerci v roce 2008

Deník	Pracovní pozice	Cena
Třinecký Hutník	Projektant ASŘ a MaR	1 140 Kč
	Obchodní asistentka	4 256 Kč
Moravskoslezský deník	Projektant ASŘ a MaR	8 370 Kč
Celkem		13 766 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Spolupráce společnosti se vzdělávacími institucemi

Tento způsob získávání nových zaměstnanců považuje firma jako jednu z nejefektivnějších metod. Společnost AUTEL, a.s. takto neformálně spolupracuje s několika vysokými školami v České republice ale i na Slovensku. Jedná se o fakulty elektrotechniky následujících vysokých škol:

- Vysoké učení technické v Brně,
- Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava,
- České vysoké učení technické v Praze,
- Žilinská univerzita v Žilině.

Zmínila jsem již, že celý proces získávání a výběru zaměstnanců mají ve společnosti na starosti dva lidé, a právě jeden z nich na výše uvedených školách aktivně vyhledává potenciální uchazeče. Namátkově se jako veřejný účastník účastní státních závěrečných zkoušek, především obhajoby diplomových prací. Pokud jej diplomová práce a její samotný autor zaujme, osloví ho s nabídkou práce a je již pouze na studentovi, zda na nabídku zareaguje či nikoliv. Dalším způsobem je samotná prezentace společnosti ve výuce, kdy vyučující určitého předmětu na fakultě elektrotechniky s touto prezentací souhlasí. Studenti mají možnost dozvědět se, jak věci fungují v praxi a konkrétní informace o společnosti a náplni práce v ní. Na závěr prezentace je studentům rozdán malý dotazník, ve kterém jsou otázky zaměřené pouze na osobu studenta tzn. jeho jméno, příjmení, titul, věk, adresu, telefon, e-mail atd. Samozřejmě dotazník obsahuje i prohlášení

o ochraně osobních údajů studenta a o tom, že získané informace budou použity pouze ve prospěch společnosti AUTEL, a.s. Je zde opět kladen velký důraz na dobrovolnost studentů – student tyto údaje poskytne pouze, pokud tak sám uzná za vhodné a společnost tímto způsobem může získat cenné kontakty do budoucna.

Společnost také zadává témata bakalářských a diplomových prací na fakultě elektrotechniky Vysoké školy báňské v Ostravě. Tímto způsobem si společnost může studenta prověřit a případně s ním po ukončení jeho studia uzavřít pracovní smlouvu.

E-recruitment

Společnost využívá ke zveřejňování nabídky práce pouze své vlastní internetové stránky www.autel.cz, kde v sekci volná místa mohou potenciální uchazeči najít nabídku, která je identická s obsahem a strukturou inzerátu.

Doporučení současným zaměstnancem organizace

Jedná se o situaci, kdy současný zaměstnanec doporučí společnosti AUTEL, a.s. na volné pracovní místo osobu, kterou dobře zná, ví jaké má kvalifikace a schopnosti a do jisté míry za ní ve společnosti za odvedenou práci ručí. Stejně jako jiní zaměstnanci i tato osoba pak prochází identickým výběrovým rozhovorem .

Sami se hlásící uchazeči

O zaměstnání ve firmě se hlásí řada uchazečů, neboť organizace má velmi dobré jméno. Dále se velmi často sami hlásí studenti Soukromé střední školy v Třinci. Tito studenti však mají někdy mylné představy o potřebách a požadavcích společnosti. Kromě toho se může jednat např. o zákaznickovy zaměstnance, kteří jsou v této firmě nespokojeni a hledají zázemí jiné firmy a osloví společnost AUTEL, a.s., které nabídnou své dosavadní zkušenosti prakticky ve stejném nebo podobném oboru podnikání.

Je tedy vidět, že společnost využívá celou řadu metod získávání nových zaměstnanců, přitom nejpoužívanější je spolupráce se vzdělávacími institucemi, které věnuje organizace největší pozornost.

4.1.5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Společnost AUTEL, a.s. požaduje jediný povinný dokument od uchazečů, a to profesní strukturovaný životopis, na jehož základě se pak s uchazečem koná výběrový rozhovor. Na případné chybějící data se doptá osoba vedoucí rozhovor. Jelikož má společnost zakázky a zákazníky po celé České republice i po celém světě, je rovněž přínosné, pokud uchazeč vlastní řidičský průkaz typu B.

Společnost při výběrovém řízení od uchazečů nepožaduje vyplnění dotazníku. Jestliže je uchazeč přijat, je mu při uzavření pracovní smlouvy zároveň předložen firemní dotazník, který obsahuje informace, které následně slouží pro usnadnění práce např. mzdové účetní. Konkrétní podoba dotazníku je umístěna v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 4.

4.2. Proces výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.

Vybrat kvalitního a správného zaměstnance není pro žádnou společnost nebo firmu lehkým úkolem. Společnost AUTEL a.s., díky svému dlouholetému působení na trhu ví, které zaměstnance pro svou činnost oslovit nebo zvolit. V následující kapitole bych chtěla poukázat na proces výběru nových zaměstnanců ve společnosti. V procesu výběru jsou uchazeči o pracovní místo vyhodnocováni ve 2 fázích:

- v předběžné fázi
- ve vyhodnocovací fázi.

Předběžná fáze

V případě vytvoření nového pracovního místa v důsledku potřeby zvýšení stavu zaměstnanců, vedoucí pracovník, zastávající funkci personalisty společnosti, stanoví podmínky obsazení volného pracovního místa v souladu s platným popisem pracovního místa. Na základě těchto informací vzniká nabídka práce.

Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze je prováděna ve společnosti po uplynutí termínu pro podání životopisů o volné pracovní místo. Životopisy jsou pak posuzovány z hlediska vhodnosti pro dané volné pracovní místo. Především dochází k prozkoumání údajů o vzdělání, případně o praxi v oboru. Pokud uchazeč doloží k životopisu i jiné doklady, prokazující jeho další schopnosti a znalosti, je přihlíženo i k těmto údajům a dokladům.

4.2.1. Metody výběru pracovníků

Společnost AUTEL, a.s. využívá při procesu výběru zaměstnanců níže uvedené metody výběru zaměstnanců:

❖ Zkoumání životopisu

Životopis je základním a jediným dokumentem, který se bezpodmínečně požaduje od uchazečů. Je požadován pro všechny druhy profesí společnosti.

❖ Výběrový rozhovor

Rozhovor je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. Výběrový rozhovor je prováděn v několika fázích. Klíčovou osobou, která sama vede prvotní fáze výběrových pohovorů, je stejný zaměstnanec společnosti, který spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Ve společnosti je tedy vedením výběrových rozhovorů pověřena jen jedna jediná osoba. Rozhovory jsou strukturované typu 1+1. K výběrovému rozhovoru jsou zváni uchazeči na základě jimi zaslaných profesních strukturovaných životopisů. Výběrovému rozhovoru se uskutečňuje v sídle společnosti v kanceláři osoby, která má rozhovory na starosti. Celý rozhovor je ve většině případů rozdělen na dvě fáze. V první fázi je uchazeči detailně objasněna firemní kultura a politika společnosti AUTEL, a.s. a veškeré informace a souvislosti o volném pracovním místě. Je prezentována také možnost kariérového růstu uchazeče. Pracovník vedoucí rozhovor nezatajuje žádné skutečnosti a jedná s uchazečem na rovinu. Jde např. o informaci, že daná pracovní pozice v sobě nese i několikaměsíční služební cesty, které mohou být i v zahraničí. V první fázi je samozřejmě vyhrazen i prostor pro uchazečovy případné dotazy. Pokud uchazeč projevuje i nadále zájem o volné pracovní místo, je mu nabídnuta druhá fáze rozhovoru, která probíhá s konkrétním nejvyšším vedoucím pracovníkem volného pracovního místa, na které se uchazeč uchází. Vedoucí obsazovaného pracovního místa uchazeči zodpoví konkrétní dotazy týkající se pracovní pozice, kterou by měl i on v budoucnu zastávat. Uchazeč má možnost dostat se přímo do dění vývoje jednotlivých projektů a zhodnotit tak, zda je tato pracovní pozice pro něj i nadále atraktivní. Tato druhá fáze rozhovoru nemusí nastat ihned po první fázi, může zde být časové rozpětí. V případě uchazečova přetrvávajícího zájmu, je s ním po druhé fázi rozhovoru uzavřena pracovní smlouva.

4.3. Validita metod výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.

Jelikož společnost AUTEL, a.s. k výběru zaměstnanců používá především výběrový rozhovor, nelze tedy srovnávat koeficienty predikční validity s jinými metodami. Autoři Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) určují velikost predikčního koeficientu pro strukturované výběrové rozhovory jako 0,3. Naopak Milkovich a Boudreau (1993) určují koeficient predikční validity pro ten samý typ rozhovoru až 0,6; což je jednou tolik než udávají autoři Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005). Myslím si, že společnost tyto koeficienty vůbec nemusí brát příliš vážně, jelikož výběrový rozhovor je jejich prvořadou výběrovou metodou a soustředí se pouze a jen na ni.

4.4. Vyhodnocování efektivnosti procesu a metod získávání a výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.

Zaměřila jsem se z hlediska efektivity celého procesu získávání a výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. zvlášť na proces získávání a zvlášť na proces výběru nových zaměstnanců a porovnála jsem jednotlivá hlediska a výsledky stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců společnosti.

Získávání zaměstnanců

Porovnála jsem metody získávání nových zaměstnanců, které společnost AUTEL, a.s. využívá z hlediska finanční, časové, administrativní náročnosti a efektivity z hlediska získání vhodných uchazečů. Řídila jsem se teoretickými poznatky z první části mé bakalářské práce. Na základě těchto hledisek, jsem stanovila jednotlivé pořadí metod získávání zaměstnanců. Výsledky zobrazuje následující tabulka č 4.2.

Na první místo jsem zařadila spolupráci se vzdělávacími institucemi. Je to částečně finančně náročný způsob získávání zaměstnanců, na druhou stranu ale je to způsob nejefektivnější. Poslední šesté místo patří spolupráci s úřady práce, která je díky podnikatelskému zaměření společnosti velmi neefektivní.

Tab.4. 2 Zhodnocení jednotlivých metod získávání zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.

Metody získávání zaměstnanců	Finanční náročnost	Časová náročnost	Administrativní náročnost	Efektivita z hlediska získání správného uchazeče	Pořadí jednotlivých metod
Úřad práce	minimální náklady	ve velmi krátké době – do 3měsíců	nízká – do 40%,	nízká	6.
Inzerce ve sdělovacích prostředcích	finančně náročný způsob	ve velmi krátké době – do 3měsíců	střední – 40 až 60%,	střední	5.
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	částečně náročný způsob	ve velmi krátké době – do 3měsíců	střední – 40 až 60%,	vysoká	1.
E-recruitment	minimální náklady	ve velmi krátké době – do 3měsíců	střední – 40 až 60%,	střední	4.
Doporučení současným zaměstnancem	minimální náklady	takřka hned	nízká – do 40%,	střední	2.
Sami se hlásící uchazeči	minimální náklady	takřka hned	střední – 40 až 60%,	střední	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr zaměstnanců

Celkový proces výběru zaměstnanců jsem posuzovala z hlediska několika alternativních ukazatelů, jejichž autory jsou Milkovich a Boudreau (1993).

Kritéria orientovaná na efektivnost

- **Náklady:** Náklady na nově získaného zaměstnance, mohou být v procesu získávání nákladnější než v procesu výběru, pokud se jedná o spolupráci se vzdělávacími institucemi. Je zde zahrnuta mzda zaměstnance, který spolupracuje s vysokými školami, náklady na dopravu a jeho občerstvení. Výběrový rozhovor z hlediska nákladovosti v sobě obsahuje tyto náklady: náklady na vedoucího pracovníka, který provádí výběrové rozhovory a režijní náklady (energie, občerstvení, písemné nebo telefonické oznámení o přijetí či nepřijetí atd.).
- **Kvantitativní kritéria:** Počet nových pracovníků, které od roku 2008 společnost AUTEL, a.s. přijala a kteří zůstali u společnosti až do roku 2010 je přibližně v počtu 18 lidí. Déle než 5 let u společnosti pracuje přibližně 74 zaměstnanců.
- **Kvalitativní kritéria:** Společnost AUTEL, a.s. používá jako výběrovou metodu pouze výběrový rozhovor. Validita výběrového rozhovoru se pohybuje v rozmezí od 0,3-0,6 KPV. Podstatná většina nově přichozích zaměstnanců má vysokoškolské

vzdělání a jejich pracovní výkony zanedlouho dosahují požadované úrovně. Ve společnosti je možnost kariérového růstu na vyšší pracovní pozici.

- **Ekonomické výsledky:** Společnost se jeví jako stabilní a na trhu obstává v konkurenčním boji.

Kritéria orientovaná na etiku

- **Zákonnost:** Všechny důležité zákony, vyhlášky a povinnosti dané státem nebo jinou institucí společnost nezanedbává a snaží se tak předcházet případným soudním sporům a nesrovnalostem.
- **Pocit uchazeče:** Na základě dotazníkového šetření, které jsem ve společnosti AUTEL, a.s. provedla, jsem zjistila velkou spokojenost zaměstnanců s průběhem procesu výběru. Společnost těmto uchazečům poskytla dostatečné informace jak o kultuře společnosti, tak i o volné pracovní pozici. Společnost nabízí svým zaměstnancům stabilní zázemí zavedené a prosperující firmy. Zaměstnanci jsou se společností AUTEL, a.s. spokojeni.

4.5. Výzkumné šetření

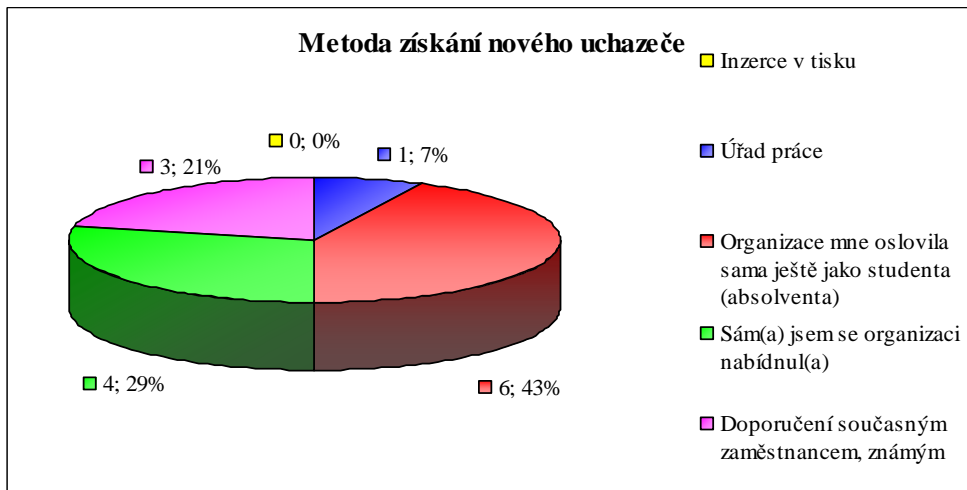
Společnost AUTEL, a.s. využívá proces získávání a výběru zaměstnanců, který jsem celý popisovala v praktické části své bakalářské práce, od roku 2008. Až do tohoto roku společnost neměla zaveden stabilní systém nebo metody, kterými by přilákala potřebné množství uchazečů. Počet zaměstnanců, kteří prošli systémem výběru a získávání zaměstnanců, který je zaveden od roku 2008 je 18 lidí. Díky společnosti jsem měla možnost těmto zaměstnancům předložit jako nástroj sběru dat dotazník k vyplnění požadovaných informací. Dotazník obsahoval 17 otázek a dotazování bylo zcela anonymní. Pro výzkumné šetření se mi vrátilo 14 vyplněných dotazníků. K vyhodnocení výsledků z dotazování jsem zvolila textový editor Word a tabulkový procesor Excel.

4.6. Vyhodnocení výzkumného šetření

1. Odkud jste se dozvěděl(a) o nabídce zaměstnání?

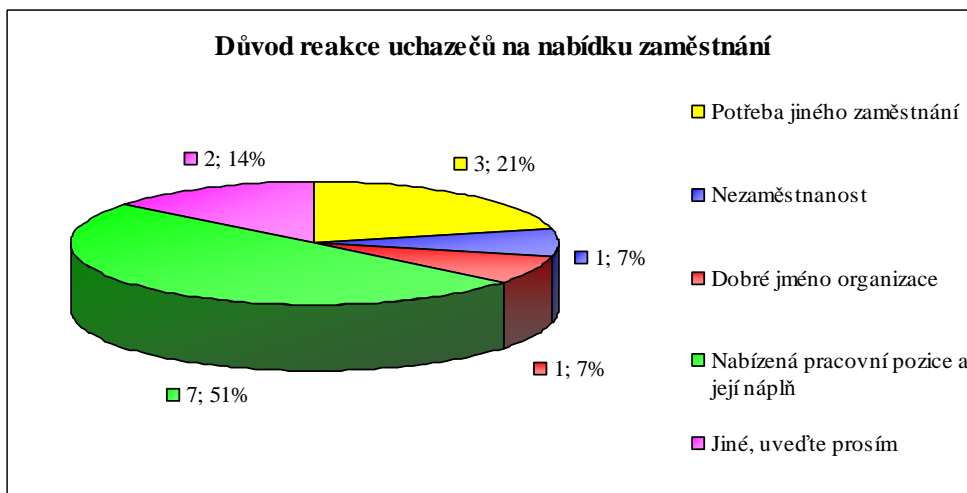
Nejvíce respondentů, 6 (43%) označilo, že se o nabídce zaměstnání dozvěděli tím, že je organizace oslovila ještě jako studenty nebo absolventy. Další 4 (29%) respondenti se

společnosti nabídlo samo a 3 (21%) respondenti byli doporučeni současným zaměstnancem společnosti. Pouze jeden uchazeč (7%) se dozvěděl o nabídce zaměstnání cestou Úřadu práce. Ani jeden respondent neuvedl možnost, že se o zaměstnání dozvěděl formou inzerátu v tisku.



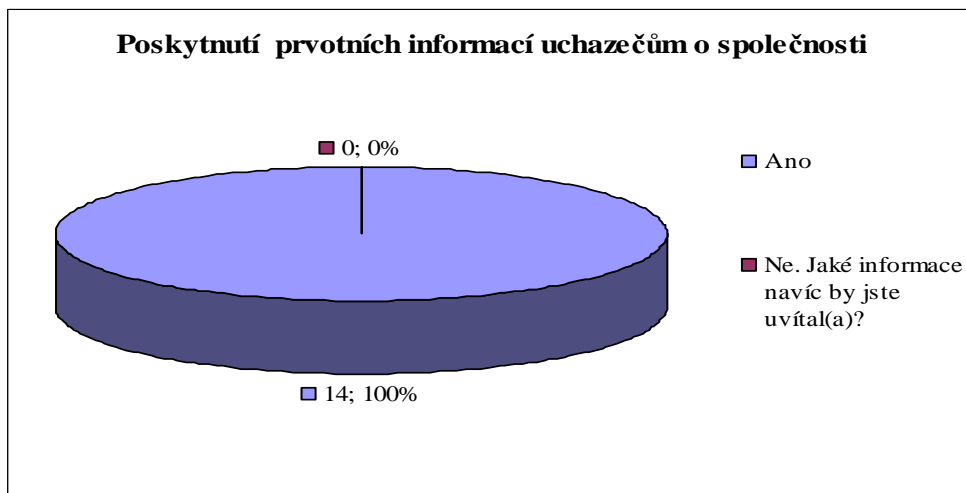
2. Co Vás vedlo k tomu, reagovat na nabídku zaměstnání?

Nejvíce respondentů 7 (51%) uvedlo jako důvod, který je vedl k tomu, aby reagovali na nabídku zaměstnání, nabízenou pracovní pozici a její náplň. Další 3 (21%) dotazované vedla k tomuto kroku potřeba jiného zaměstnání. Jiný důvod uvedli 2 (14%) respondenti, a to nutnost zabezpečit rodinu a dokončení studia. Pouze 1 (7%) respondent uvedl jako důvod nezaměstnanost a další 1 (7%) uvedl dobré jméno organizace, které jej vedlo k reakci na nabídku zaměstnání.



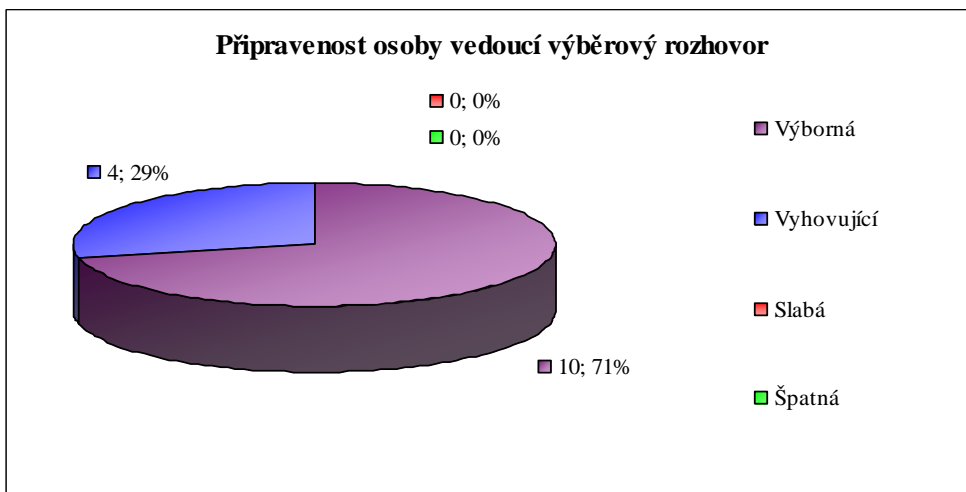
3. Poskytla Vám firma v inzerátu nebo při osobním setkání dostatek prvotních informací o nabídce zaměstnání?

Všem 14 (100%) dotazovaným poskytla společnost AUTEL, a.s. při prvotním setkání dostatek počátečních informací o nabídce zaměstnání.



4. Jak se Vám jevila připravenost osoby, která s Vámi vedla výběrový rozhovor?

Na otázku, jak se jevila respondentům připravenost osoby, která s nimi vedla výběrový rozhovor odpovědělo 10 (71%) z nich výborná. Dalším 4 (29%) se připravenost osoby vedoucí výběrový rozhovor zdála jako vyhovující.



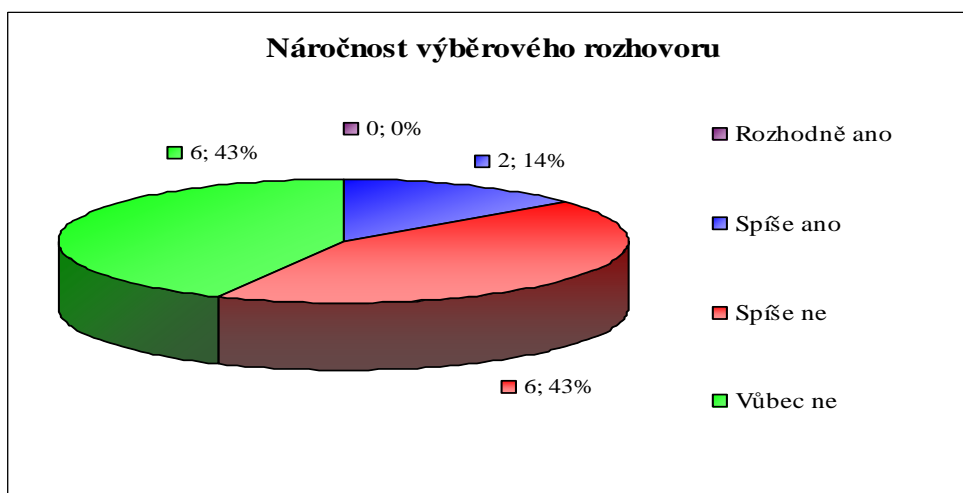
5. Probíhal Váš výběrový rozhovor v klidném prostředí?

Všech 14 (100%) dotazovaných uvedlo, že jejich výběrový rozhovor probíhal v klidném prostředí bez rušivých elementů.



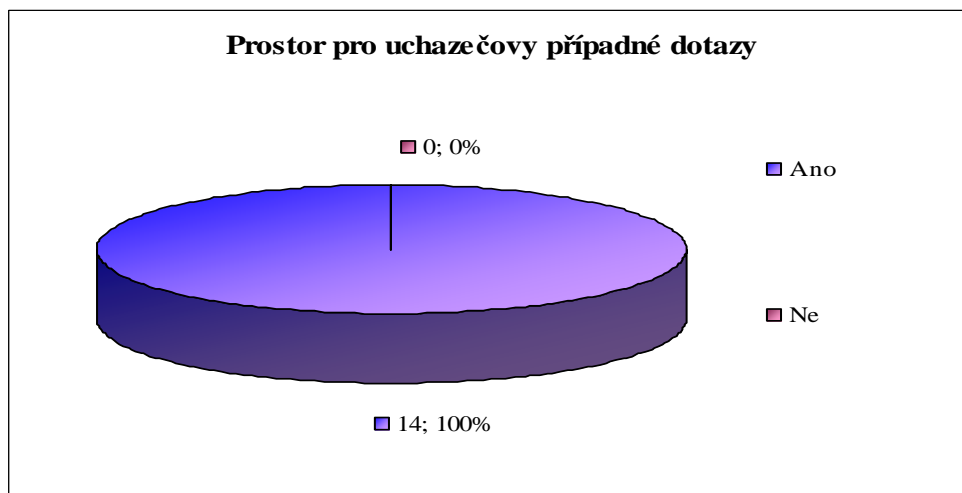
6. Jevil se Vám výběrový rozhovor jako náročný?

Zda se respondentům zdál výběrový rozhovor jako náročný, bylo obsahem další otázky. Výběrový rozhovor se vůbec nejevil jako náročný 6 (43%) dotazovaným. Stejně množství odpovědí zaznamenala i odpověď „spíše ne“. Pouze 2 (14%) respondenti odpověděli na tuto otázku „spíše ano“.



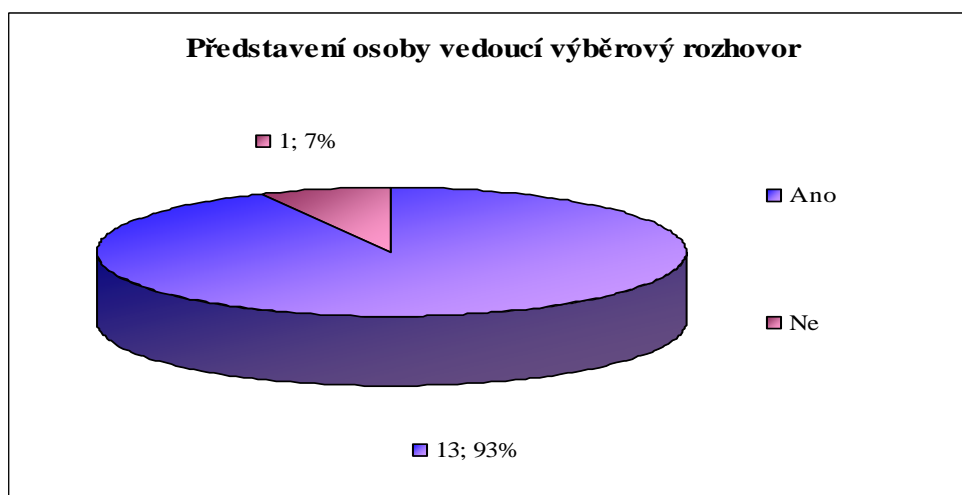
7. Byl Vám poskytnut dostačující prostor pro Vaše případné dotazy?

Na odpovědi u otázky č. 7 se všichni respondenti shodli, tj. 14 (100%) dotazovaným byl poskytnut dostačující prostor pro jejich případné dotazy.



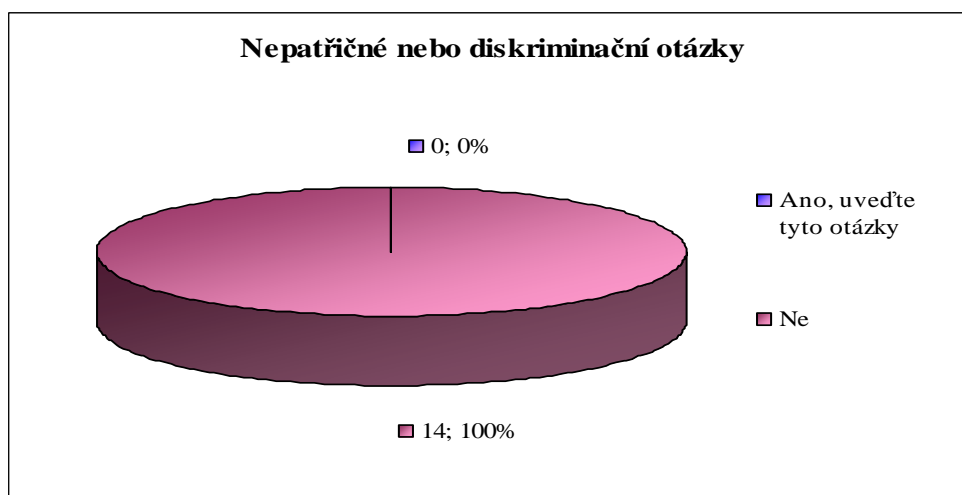
8. Představila se Vám osoba, která s Vámi rozhovor vedla?

Následující otázka č. 8 zkoumala, zda se respondentům představila osoba, která výběrový rozhovor vedla. Z grafu jasně vyplývá, že se osoba představila 13 (93%) respondentům a nepředstavila se 1 (7%) uchazeči.



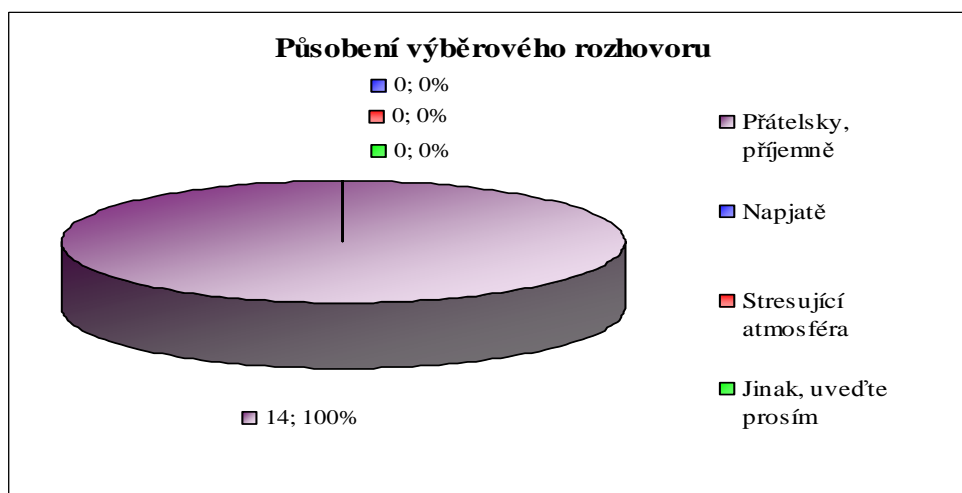
9. Měl(a) jste pocit, že Vám byly pokládány nepatřičné nebo diskriminační otázky?

Důležitou stránkou výběrového rozhovoru je kladení nepatřičných otázek, které mohou uchazeče odradit. Na otázku č. 9 odpovědělo všech 14 (100%) dotazovaných, že jim takovéto otázky kladeny nebyly.



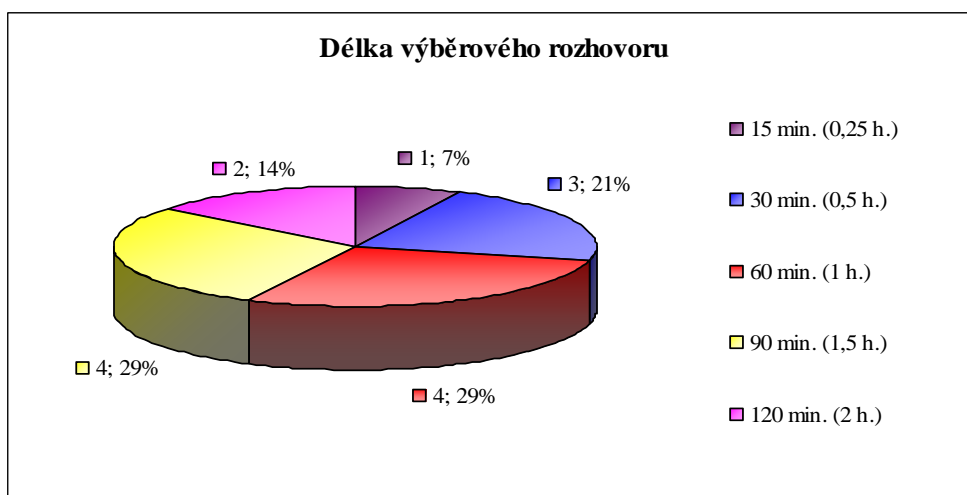
10. Jak na Vás působila atmosféra výběrového rozhovoru?

Následující graf ukazuje, jak na respondenty působila atmosféra výběrového rozhovoru. Na všech 14 (100%) dotazovaných jednoznačně působil rozhovor přátelsky a příjemně.



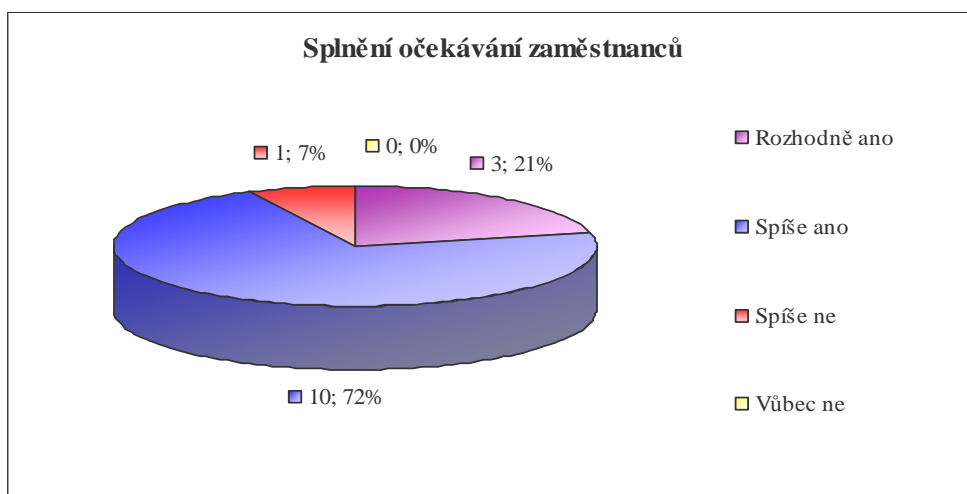
11. Jak dlouho přibližně trval Váš výběrový rozhovor?

Z grafu vyplývá, že délka výběrových rozhovorů nebyla vždy stejná. Při této otázce 4 (29%) respondenti uvedli dobu 90 minut a 60 minut. Další 3 (21%) respondenti uvedli dobu 30 minut, u 2 (14%) dotazovaných trval rozhovor 120 minut. Poslední 1 (7%) respondent uvedl 15 minut.



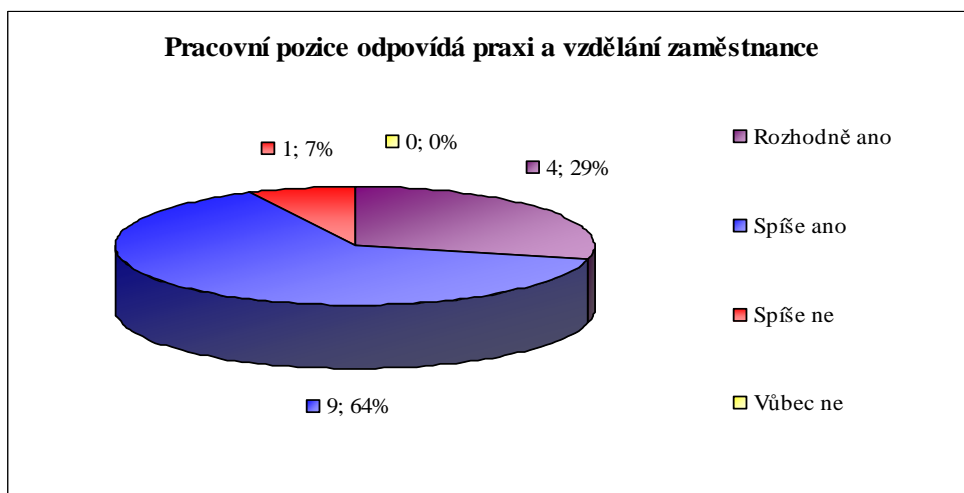
12. Splnila organizace své sliby a Vaše očekávání?

Na otázku č. 12 odpovědělo 10 (72%) dotazovaných, že společnost jejich očekávání a své sliby spíše splnila než rozhodně. Rozhodně splnila společnost očekávání a své sliby 3 (21%) dotazovaným. Dalšímu 1 (7%) respondentovi jeho očekávání společnost spíše nesplnila.



13. Odpovídá Vaše nynější pracovní pozice Vaší praxi a Vašemu vzdělání?

Většina dotazovaných přesněji 9 (64%) uvedlo, že jejich nynější pracovní pozice spíše odpovídá jejich praxi a vzdělání. Rozhodně pracovní pozice odpovídá vzdělání a praxi u 4 (29%) respondentů. Pouze 1 (7%) respondent označil odpověď „spíše ne“.

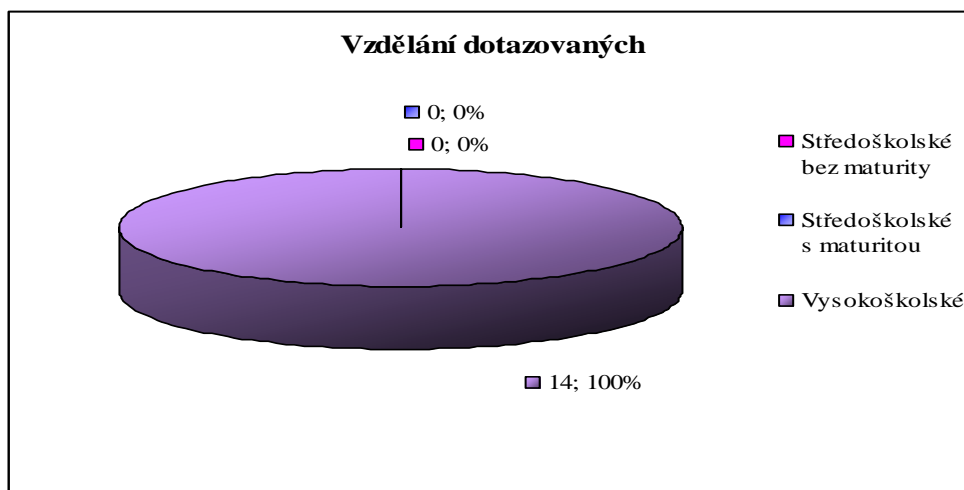


14. Existuje něco, co by se podle Vás dalo změnit, nebo něco co Vám nevyhovovalo při celém systému výběrového řízení?

Otázka č. 14, která byla otevřená, dávala prostor pro vyjádření respondentů. Všichni dotazovaní, tzn. 14 (100%) by na celém dosavadním systému získávání a výběru zaměstnanců neměnili nic a všem tento proces absolutně vyhovoval.

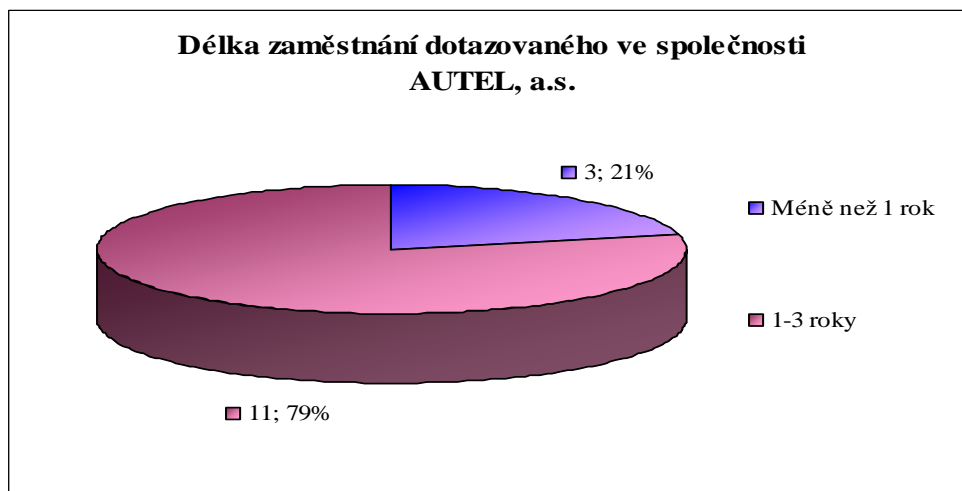
15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Všech 14 (100%) dotazovaných má nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské.



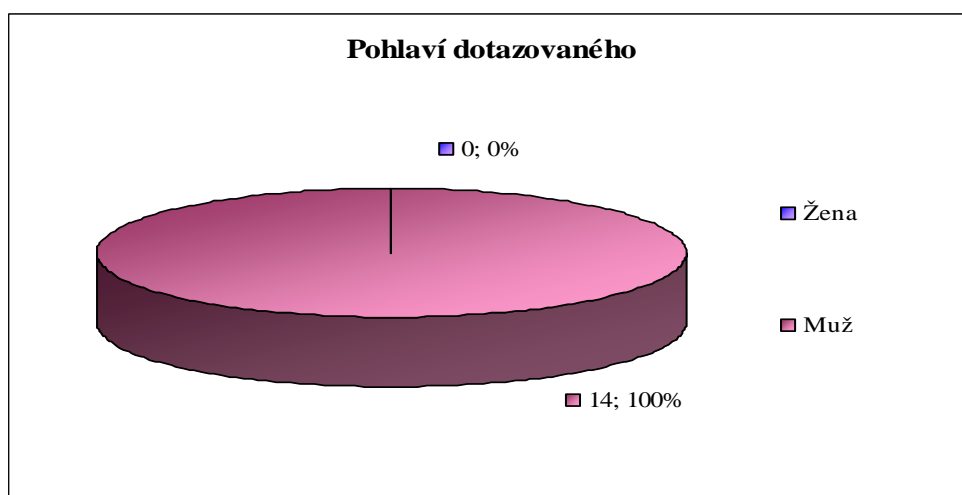
16. Jak dlouho jste zaměstnán(a) v organizaci?

Dotazník vyplňovalo 11 (79%) respondentů, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 1-3 roky. Zbytek 3 (21%) je zaměstnán u společnosti méně než 1 rok.



17. Jste?

Poslední 17. otázka se týkala pohlaví dotazovaného. Všechny 14 (100%) respondentů bylo mužského pohlaví.



Celkové výsledky dotazníkového šetření ve společnosti AUTEL, a.s. jsou na velmi dobré úrovni. Je zřejmé, že nově zavedený systém získávání a výběru zaměstnanců v roce 2008, splňuje veškeré důležité aspekty. Uchazečům byl poskytnut dostatek prvotních informací, jejich výběrový rozhovor probíhal v klidném prostředí, atmosféra rozhovoru byla příjemná a přátelská, uchazečům nebyly kladeny žádné nepatřičné nebo diskriminační

otázky a byl jim poskytnut dostatečný prostor pro jejich případné dotazy. Je zde splněna i optimální délka výběrového rozhovoru, která by se měla pohybovat od 60-90 minut, což označili dotazovaní jako nejčastější odpovědi. Osoba vedoucí výběrové rozhovory se uchazeči nepředstavila pouze v jednom případě, což nepovažuji za zásadní chybu. Je ovšem důležité, aby se tato skutečnost již neopakovala. Výběrový rozhovor se respondentům jevil jako nenáročný, ovšem byla zde uvedena i odpověď „spíše ano“. Aby společnost vybrala z uchazečů toho správného, výběrový rozhovor nemusí být vždy jednoduchý a nenáročný a každý uchazeč jej může vnímat jinak. Zaměstnanci společnosti jsou se systémem získávání a výběru, kterým prošli velmi spokojeni. Společnost splnila v naprosté většině jejich očekávání a pracovní pozice respondentů odpovídá jejich praxi a dosaženému vzdělání. Dotazníkového šetření se účastnili respondenti pouze s vysokoškolským vzděláním a mužského pohlaví. Délka zaměstnání dotazovaných ve společnosti je ve většině případů 1-3 roky.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost AUTEL, a.s. působí na trhu již 17 let a za tuto dobu si osvojila řadu metod a technik v procesu získávání a výběru nových pracovníků. Za důležitý a přelomový rok vztahující se právě k tomuto procesu považují rok 2008. V tomto roce společnost zavedla nový systém získávání a výběru zaměstnanců, který byl důkladně popsán v bakalářské práci. V předchozích letech byl proces získávání zaměstnanců ve společnosti chaotický a neustálený. Společnost provádí systém získávání a výběr zaměstnanců kvalitně nejen s ohledem na své vlastní potřeby, ale i s porozuměním vůči uchazečům o zaměstnání.

Aby společnost přilákala nové uchazeče o zaměstnání a udržela si stávající zaměstnance, nabízí řadu výhod. Tyto výhody poskytuje v podobě zaměstnaneckých benefitů. Přispívá zaměstnancům na penzijní pojištění, každý pracovník má svůj služební mobilní telefon a většinou již nevlastní druhé osobní číslo. Většina technicky zaměřených pracovníků má notebooky s programy, které jim umožňují určitou práci vykonávat i doma. Pracovníci ve vedoucích pozicích mají k dispozici i služební automobily, kterých společnost vlastní okolo čtyřiceti. V neposlední řadě mají zaměstnanci možnost závodního stravování, pokud zaměstnanec tuto možnost nevyužije jsou mu nabídnuty stravenky. Před necelými dvěma lety společnost AUTEL, a.s. platila zaměstnancům i životní pojištění. Díky dnešní hospodářské situaci musela od tohoto kroku upustit, ale v budoucnu by jej zase ráda zařadila mezi stále benefity. Peníze motivují každého zaměstnance, ale v dnešní době již každá společnost nabízí různé zaměstnanecké výhody. Navrhovala bych společnosti nový systém zaměstnaneckých výhod, který poskytuje CAFETERIA SYSTÉM, na nějž přechází většina osvětlených firem. Tímto krokem, by mohla společnost přilákat více nových uchazečů, zvýšit svou konkurenceschopnost a snížit vysokou fluktuaci, která společnost v posledních letech postihuje. Cafeteria systém, je systém volitelných zaměstnaneckých výhod, ve kterém má každý zaměstnanec svůj vlastní účet. Je to vlastně takový „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu. Výhodou tohoto systému je flexibilita, která vyžaduje pravidelnou aktualizaci potřeb zaměstnanců, např. formou dotazníkového průzkumu nebo ankety. Zaměstnavatel může poskytovat výhody v podobě sportovních aktivit, kulturního využití a další právě na základě informací z provedeného průzkumu. Cafeteria systém přináší svobodnou volbu

zaměstnaneckých výhod, spravedlnost a zlepšuje image společnosti. Nevýhodou tohoto systému je vysoká administrativní a nákladová náročnost v počátcích při zavádění systému.

Společnosti bych doporučila následující návrhy, které se týkají konkrétněji stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců a které by mohly vhodně tento systém doplnit:

1. Vytvoření stabilní personální politiky

Personální politika představuje stabilní pravidla, které společnost hodlá při získávání a výběru zaměstnanců uplatňovat. Pomáhá zajistit, aby při jednání s lidmi, byl v celé společnosti zabezpečen takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Společnost by takto mohla zpracovat nový systém získávání a výběru zaměstnanců, který v roce 2008 zavedla a který je na základě výsledků v mé bakalářské práci na velmi dobré úrovni. Konkrétněji by se společnost AUTEK, a.s. mohla zaměřit na sledování nákladů na nově získaného pracovníka a na hodnocení přínosu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců pro společnost.

2. Zavedení testu znalostí a dovedností

Společnost vybírá uchazeče pouze na základě jimi zaslaných profesních strukturovaných životopisů. Lidé jsou ale schopni pro získanou pozici udělat cokoli, dokonce i lhát o svých schopnostech, dovednostech, vzdělání a praxi. Tímto krokem společnost může takovýmto komplikacím zabránit. Navrhuji zavedení testu znalostí a dovedností zvlášť pro pracovní pozice projektantů, programátorů, servisních techniků a zvlášť pro pozice obchodníků, pracovníků oddělení marketingu a pracovníků oddělení účetnictví a administrativy, jelikož tyto dvě skupiny pracovních pozic mají velmi odlišné pracovní náplně. Testy by měly být zaměřeny na základní znalosti a dovednosti dané pracovní pozice. Na základě vyhodnocení testů, pak budou uchazeči zváni k výběrovému rozhovoru, který bude probíhat stejným způsobem jako doposud.

3. Zavedení pracovní funkce personalisty

Ve společnostech, které mají více jak sto zaměstnanců se doporučuje, aby funkci personalisty zastával minimálně jeden zaměstnanec. Zařadila bych tedy mezi stávající dva zaměstnance, kteří mají na starosti celý systém získávání a výběru zaměstnanců, dalšího člena. Stávající sestava plní své úkoly na výbornou, ale celý proces získávání a výběru stojí víceméně na jednom z nich (např. spolupráce se vzdělávacími institucemi, výběrové

rozhovory). Pokud tento zaměstnanec dejme tomu náhle a dlouhodobě onemocní, není zde nikdo, kdo by jej mohl zastoupit na jeho kvalifikované a znalostní úrovni. Zavedením nové pracovní funkce personalisty by se mohlo takovému možnému problému předejít. Nový zaměstnanec by plnil na plný úvazek roli personalisty, stávajícím zaměstnancem by byl zaučen a v počátcích i kontrolován. Současní dva zaměstnanci vykonávající pracovní povinnosti personalisty budou tzv. zástupci nově jmenovaného personalisty. Tito zaměstnanci se tak budou moci důkladněji věnovat jiným pracovním povinnostem, které ve společnosti plní a přenechat starosti s výběrem a získáváním nových zaměstnanců nově jmenovanému personalistovi.

4. Využití vysokoškolského intranetu

Při spolupráci se vzdělávacími institucemi, konkrétně s Vysokou školou báňskou v Ostravě, navrhuji použít další metodu získávání nových zaměstnanců, a to pomocí školního intranetu. Osobně jsem se několikrát setkala s tímto způsobem, kdy jsem dostala na školní e-mail od nejmenované společnosti nebo firmy e-mail, ve kterém se daná firma prezentovala nebo dokonce avizovala potřebu nových pracovních sil. Tato metoda by společností AUTEL, a.s. mohla ušetřit nejen náklady ale také čas.

5. Časové odstupy mezi služebními cestami

Společnost se také potýká v posledních dvou letech s velkou fluktuací zaměstnanců. Jedním z důvodů takovéto vysoké míry fluktuace jsou i časté a dlouhé služební cesty zaměstnanců, které nemusí každému vyhovovat. Je samozřejmě nemyslitelné, abych navrhovala zrušení těchto služebních cest, které jsou pro fungování společnosti nutnou podmínkou k získávání zakázek a spokojených zákazníků. Chtěla bych ovšem doporučit, aby zaměstnanci měli delší časové odstupy mezi jednotlivými zahraničními cestami.

V systému získávání a výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. nespatřuji žádné závažné nedostatky a tudíž ani nenavrhuji zásadní a razantní změny. Zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojeni a dle mého názoru, by se společnost měla do budoucna rozvíjet a ubírat stejným směrem jako doposud.

6. ZÁVĚR

Každá firma si v dnešní době uvědomuje, že bez kvalitních zaměstnanců nemůže obstát v konkurenčním boji. Cílem celého procesu získávání a výběru zaměstnanců je vytvořit schopný a kvalitní pracovní tým, který by napomáhal k dosahování společných cílů organizace.

V bakalářské práci jsem se zabývala tematikou získávání a výběru zaměstnanců v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem mé bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. a zpracovat návrhy a možná doporučení ke zlepšení.

Bakalářská práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V první - teoretické části jsem se zaměřila na teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců. Poznanky, získané studiem odborné literatury, mi pak následně umožnily porovnat teorii se skutečným procesem, využívaným v praxi. Praktická část je rozdělena na další dílčí kapitoly. V první kapitole praktické části jsou popsána společnost AUTEL, a.s., její historii, předmět podnikání, zákazníky a úspěchy. Zaměřila jsem se zde i na organizační a sociální strukturu zaměstnanců. Ve druhé kapitole praktické části je objasněn současný proces získávání a výběru zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. Zároveň je ve druhé kapitole obsaženo i výzkumné šetření, které jsem provedla dotazníkovou metodou. Dotazníky jsem následně vyhodnotila, což mi pomohlo získat názory stávajících zaměstnanců společnosti na proces získávání a výběru, kterým prošli. Ve třetí kapitole praktické části jsem po provedení výzkumného šetření, analýzy stávajícího systému společnosti zhodnotila, že společnost má velmi dobře nastaven systém získávání a výběru zaměstnanců. V oblastech, ve kterých jsem spatřovala nedostatky jsem se snažila navrhnout opatření, která by vedla ke snížení těchto nedostatků a ke zvýšení úrovně kvality celého procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Domnívám se tedy, že cíl bakalářské práce jsem splnila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.]ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2.]ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3.]BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš.; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284s. ISBN: 80-251-0374-9
- [4.]DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5.]FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková a A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6.]HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311s. ISBN 80-7226-161-4.
- [7.]HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [8.]KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří, BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [9.]KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
- [10.] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [11.] MATHIS, Robert L.; JAKSON, John H. *Human Resource Management*. 12th ed.. – Mason: South-Western Cengage Learning, c2008-xxix, 592 s. : il. ISBN 978-0-324-54275-2 (váz.)0-324-54275-5.
- [12.] MILKOVICH, George T, BOUDREAU John. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [13.] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [14.] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [15.] <<http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>>[cit. 2010-02-26]
- [16.] <http://www.lidovky.cz/headhunting-pod-lupou-0uw/ln_noviny.asp?c=A091005_000088_ln_noviny_sko&klic=233594&mes=091005_0> [cit.2010-02-26]
- [17.] <<http://www.caat.cz/vyzkumy-a-analyzy/metodologie/76-narativni-biograficke-interview>> [cit. 2010-02-26]
- [18.] <<http://www.autel.cz/index.aspx>> [cit. 2010-03-05]

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
ASŘ	automatizované systémy řízení
atd.	a tak dále
KPV	koeficient predikční validity
MaR	měření a regulace
např.	například
ÚP	úřad práce

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Jablunkovská 415, Třinec 739 61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.2. 1 Proces plánování lidských zdrojů.....	2
Obr.2. 2 Typy zdrojů získávání zaměstnanců.....	4

SEZNAM TABULEK

Tab.2. 1 Srovnání koeficientu predikční validity u výběrových metod	21
Tab.2. 2 Role manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	22
Tab.3. 1 Přehled počtu odchodů a příchodů zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. v letech 2005-2009.....	28
Tab.4. 1 Náklady společnosti AUTEL, a.s. na inzerci v roce 2008	34
Tab.4. 2 Zhodnocení jednotlivých metod získávání zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.	39

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3. 1 Přehled počtu zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. v letech 2005-2009.....	27
Graf 3. 2 Věková struktura společnosti AUTEL, a.s.....	29
Graf 3. 3 Vzdělání zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s.	29
Graf 3. 4 Struktura zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s. z hlediska pohlaví.....	30

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Přehled výsledků dotazníkového průzkumu metod získávání zaměstnanců
Příloha č. 2	Možná kritéria hodnocení výběru
Příloha č. 3	Organizační struktura společnosti AUTEL, a.s.
Příloha č. 4	Struktura zaměstnanců společnosti AUTEL, a.s
Příloha č. 5	Osobní dotazník společnosti AUTEL, a.s.
Příloha č. 6	Posudek o zdravotní způsobilosti nově příchozího zaměstnance společnosti AUTEL, a.s.
Příloha č. 7	Dotazník